

Université du Québec

Mémoire présenté à
Université du Québec à Trois-Rivières

Comme exigence partielle
De la Maîtrise en gestion des PME et de leur environnement

Par
Louis Turenne

Une meilleure compréhension du processus d'impartition pour les études de
localisation

Décembre 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

J'aimerais premièrement remercier Monsieur Jocelyn Perreault, directeur de cette recherche, pour avoir toujours été prêt à m'accueillir pour répondre à mes questions et pour ses précieux conseils qui m'ont aidé à rédiger ce mémoire.

Je désire également remercier Monsieur Denis Pettigrew et Monsieur William Menvielle pour avoir accepté d'être lecteur de ce présent travail.

Je remercie aussi ma mère pour sa confiance en la réalisation de ce projet d'étude.

Sommaire

Le but de cette étude est d'explorer le processus décisionnel afin de recourir à l'impartition pour les études de localisation. Le modèle de prise de décision d'achat d'impartition proposé est un modèle adapté à la problématique qui permet de faire un choix éclairé autant sur les éléments qui interviennent avant la décision de recourir à l'impartition que sur les éléments qui interviennent après cette décision.

Notre étude comporte trois grands objectifs de recherche, à savoir : identifier les principaux éléments influençant la décision de recourir à l'impartition d'études de localisation, mieux comprendre le processus de choix d'un sous-traitant ainsi que le déroulement de la relation d'impartition. Un sondage effectué auprès de 174 entreprises a permis d'obtenir les résultats suivants.

Mentionnons d'abord que 32 % des entreprises réalisent leurs études de localisation à l'externe alors que 68 % des entreprises les font à l'interne. En ce qui a trait au premier objectif, on note que le manque de ressources à l'interne est le premier facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir au lieu de produire les études de localisation, et le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation est le deuxième facteur le plus important.

Concernant les résultats du deuxième objectif, notons que la capacité à produire des études de localisation efficaces constitue le critère de sélection le plus important d'une firme d'études de localisation et la possession de technologies de l'information sophistiquées et dernier critère constitue le deuxième critère de sélection le plus important.

En ce qui a trait aux résultats du troisième objectif, les trois critères pris en considération par le plus grand nombre de répondants pour évaluer la performance de la relation d'impartition sont : la compréhension des buts et des objectifs, le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure et la communication ouverte entre les individus des groupes affectés.

En conclusion, retenons que le recours à l'impartition est peu répandu pour l'impartition d'études de localisation (32% des entreprises y ont recours) et ce, beaucoup moins que pour les autres domaines du marketing (43 %).

Table des matières

Chapitre 1 : Revue de la littérature	11
1.1. Introduction	11
1.2. Problématique.....	13
1.3. Définitions et précisions conceptuelles.....	13
1.3.1. La signification, les origines du concept d'impartition et de sous-traitance	13
1.3.2. L'envergure du champ d'application de faire ou acheter	15
1.3.3. La distinction entre l'impartition de capacité et l'impartition de spécialité	17
1.3.4. Critères pour classer les rapports d'impartition.....	17
1.3.5. Distinction entre impartition conjoncturelle et impartition structurelle	19
Chapitre 2 : Cadre conceptuel.....	20
2.1. Présentation de trois modèles de prise de décision	20
2.1.1. Présentation du modèle de Robinson <i>et al.</i> (1967).....	21
2.1.2. Présentation du modèle de Webster et Wind (1972)	23
2.1.2.1. Une vue d'ensemble d'un modèle général.....	25
2.1.2.2. Influences environnementales	28
2.1.2.3. Influences organisationnelles	30
2.1.2.4. Influences sociales ou interpersonnelles.....	37
2.1.2.5. Résumé	45
2.1.3. Présentation du modèle de Duguay (1999) inspiré de Turgeon et Colbert (1990).....	47
2.2. Examen des points de convergence des modèles et choix d'un modèle	49
2.3. Explications détaillées du modèle retenu.....	52
Chapitre 3: Produire ou impartir?	66
3.2. Survol des motifs qui amènent les entreprises à faire faire au lieu de faire.....	67
3.2.1. Éléments influençant la décision d'impartir au lieu de produire :.....	68
L'ampleur des coûts d'opération et le niveau de contrôle de ces coûts.....	75
La comparaison du coût de revient.....	76
La prise en compte des problèmes de trésorerie.....	76
L'évaluation de la rentabilité des investissements	77
Les ressources non disponibles intérieurement	78
3.3 Principales conséquences à long terme résultant du choix de produire ou d'acheter	84
3.3.2. les effets sur la configuration de système de production et les structures organisationnelles:	86
3.3.3. les effets sur la position stratégique:.....	88
Chapitre 4 : Sélection d'un preneur d'ordres, évaluation de la performance de la relation d'impartition et objectifs spécifiques de recherche	89
4.1. Critères considérés dans la sélection d'une firme sous-traitante	90
4.1.1. Rôle du prix	91
4.1.2. Évaluation de leurs capacités.....	93
4.1.3. Obtention des bonnes personnes.....	94
4.1.4. Examiner les données financières.....	94
4.1.5. Observation d'œil à œil	94
4.1.7. Expérience d'affaires :	96
4.1.8. Profondeur et force de gestion :	96
4.2. Évaluation de la performance de la relation d'impartition	118
4.3. Objectifs spécifiques de recherche	120
Chapitre 5 : Méthodologie et analyse préliminaire des données.....	122
5.1. Méthodologie.....	122

5.1.1. Type d'étude et méthode de recherche	122
5.1.2. Technique de recherche	123
5.1.3. Définition de la population mère	124
5.1.3.1. Sélection du cadre de la population mère	128
5.1.4. Taille de l'échantillon	130
5.1.5 Instrument et échelle de mesure	131
5.2. Analyse préliminaire des données	132
5.2.1. Pré-test du questionnaire.....	132
5.2.2. Taux de réponse	133
5.2.3. Profil des entreprises répondantes	135
Chapitre 6 : Résultats de la collecte de données et conclusion	137
6.1. Résultats de la collecte de données	137
6.1.1. Le niveau d'impartition d'études de localisation.....	137
6.1.2. Éléments influençant le recours à l'impartition.....	139
6.1.2. Éléments influençant le choix d'un sous-traitant	143
6.1.3. L'évaluation de la performance de la relation d'impartition	151
6.2. Conclusion	158
6.3. Les limites de l'étude	160
Bibliographie.....	163

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire sur le recours à l'impartition d'études de localisation.	168
Annexe 2 : Détails sur la cueillette d'information du sondage.	179

Liste des graphiques

Graphique 1.1: Pourcentage d'études réalisées à l'interne et à l'externe.....	137
Graphique 1.2 : Types d'établissements des commerces franchisés.	138
Graphique 1.3 : Facteurs qui ont influencé la décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation.	139
Graphique 1.4 : Ordre d'importance des facteurs qui ont influencé la décision d'impartir au lieu de produire.	141
Graphique 1.5 : Facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation...	144
Graphique 1.6 : Ordre d'importance des critères de sélection d'une firme d'études de localisation.	147
Graphique 1.7 : Pointage accordé aux critères de sélection d'une firme d'études de localisation.	150
Graphique 1.8 : Critères d'évaluation de la performance de la relation d'impartition.	152
Graphique 1.9 : Ordre d'importance des critères d'évaluation de la performance de la relation d'impartition.....	154

Liste des tableaux

Chapitre 2 :

Tableau 2.1 : Les trois catégories d'achat en fonction du degré de nouveauté du problème.....	21
Tableau 2.2 : Classification des variables influençant le comportement d'achat industriel.	26
Tableau 2.3: Identification des besoins et des services d'une firme d'études de localisation servant à les satisfaire.	38
Tableau 2.4 : Rôles des acteurs au cours des étapes du processus d'achat.	40
Tableau 2.5 : Points de convergence du modèle de Robinson, Faris et Wind avec le modèle de Webster et Wind.	49
Tableau 2.6 : Points de convergence du modèle de Robinson, Faris et Wind avec le modèle de Webster et Wind, le modèle utilisé par Duguay et le modèle retenu.	51
Tableau 2.7 : Classification des problèmes de management.	57
Tableau 2.8 Évaluation de l'impact global de la stratégie d'impartition marketing.	58

Chapitre 3 :

Tableau 3.1 : Choix de la politique (intégration verticale versus diversification horizontale) en fonction du degré d'homogénéité du marché et du type de produit.	87
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapitre 4 :

Tableau 4.1 : Critères de choix d'un sous-traitant.	93
Tableau 4.2 : Les critères de segmentation de la population.	99
Tableau 4.3 : Prix approximatif de la bouteille de vin qu'on boit le plus souvent en fonction du groupe d'âge.	101
Tableau 4.4 : Segmentation basée sur le volume d'achat.	102
Tableau 4.5 : Nombre de Canadiens qui ont bu personnellement du vin en fonction de l'âge.	103
Tableau 4.6 : Qualifications dures et douces des sous-traitants	109

Chapitre 5 :

Tableau 5.1 : Répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés.	124
Tableau 5.2 : Ajout en pieds carrés des magasins-entrepôts et catégorie « killer » de 1985 à 1996 pour la région de Montréal.	125

Tableau 5.3 : Liste d'une partie des commerces de détail visés par l'étude.	129
Tableau 5.4 : Calcul du taux de réponse.	134
Tableau 5.5 : Résumé du plan du questionnaire.	136

Chapitre 6

Tableau 6.1 : Synthèse des principaux résultats.	157
-------------------------------------------------------	-----

Liste des figures

Chapitre 2

Figure 2.1 : Modèle de Webster et Wind (1972) du comportement d'achat industriel.....	24
Figure 2.2 : Modèle de prise de décision utilisé par Duguay.	48
Figure 2.3 : Modèle de prise de décision retenu.	50

Chapitre 4

Figure 4.1 : Objectifs spécifiques insérés dans le modèle de prise de décision retenu.	120
---------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1.1. Introduction

Les entreprises sont confrontées à plusieurs nouveaux défis de l'environnement turbulent et discontinuel des années 2000, tels l'accélération du cycle de vie du produit (Darmon, 1991), du rythme de l'évolution de la technologie et de sa complexité entraînant une dépréciation plus rapide des investissements, du savoir-faire et du capital ainsi que de plus grands risques de redécouvertes (Barreyre, 1985). Ces nouveaux défis obligent les entreprises à trouver de nouvelles solutions pour bénéficier notamment d'un renouvellement accéléré des technologies matérielles et pour résoudre d'autres contraintes comme le nombre sans cesse croissant de lois et de règlements. De plus, l'intensité de la compétition mondiale (Barreyre, 1985) en conséquence des efforts de productivité par des productions à grande échelle motive les entreprises à chercher des partenaires à l'étranger qui pourraient les aider à réaliser certaines activités que ce soit des études de localisation ou autre chose.

Face à tous ces défis de l'environnement, les entreprises ont de nouveaux besoins comme l'augmentation plus rapide de leur chiffre d'affaires, la production à plus grande échelle, la réduction de leurs coûts, des organisations plus simples et plus flexibles, le besoin de réaliser des économies de temps, une plus grande mobilité stratégique, une plus grande diversification horizontale et une position plus efficace sur les marchés étrangers (Barreyre, 1985).

Les entreprises doivent satisfaire ces nouveaux besoins en utilisant la force du levier d'impartition afin de partager le risque en limitant les investissements à l'essentiel (Barreyre, 1985), de pallier à leur manque de ressources et d'expertise, d'éviter d'investir dans la formation (The Outsourcing Institute, 1998), d'éviter d'investir dans la technologie (Aubert, 1994), d'éviter le gaspillage de redécouverte des méthodes, de bénéficier d'effets de synergie sur le plan technique et commercial (Barreyre et Bouche, 1982), d'éviter de montrer aux bailleurs de fonds un retour sur l'investissement dans des activités moins importantes, d'améliorer la productivité des fonctions moins importantes, d'éviter d'être contraint de contrôler un département et les coûts d'opération (The Outsourcing Institute, 1998), de se concentrer sur leur unicité (Barreyre, 1968), de se

décentraliser, de développer des alliances et des coalitions à travers les frontières et de diviser la production internationale (Barreyre, 1988).

Le rôle des PME revêt une grande importance dans les relations d'impartition. En effet, le comportement partenarial des grandes firmes impartitrices démontre qu'on a souvent besoin d'un plus petit que soi. Mais à l'inverse, les grandes entreprises sont souvent capables d'aider les petites entreprises pour satisfaire un besoin en Recherche & Développement, en production ou pour pénétrer un marché étranger.

Les études qui ont été effectuées depuis les trente dernières années démontrent que les entreprises qui optent pour la diversification horizontale (plus communément appelée l'impartition) ont tendance à être plus performantes que les entreprises qui choisissent l'intégration verticale.

Pour les aider à affronter les nouveaux défis de l'environnement et pour répondre à leurs besoins en impartition, les entreprises doivent s'entourer de sous-traitants triés sur le volet en qui ils ont confiance, plus performants qu'eux dans leur domaine de spécialisation, offrant des prix compétitifs, possédant une bonne expérience, possédant des ressources spécifiques et toujours prêts à partager leurs connaissances avantgardistes.

L'objet du présent mémoire est d'approfondir certains éléments qui interviennent non seulement avant la décision de faire ou impartir, mais aussi après la décision d'impartir. Nous allons commencer par discuter des éléments qui influencent la décision de faire ou faire faire. Comme Henry Fayol le disait si bien à l'époque: « Bien savoir acheter est aussi important que bien vendre ou bien fabriquer »¹. Dans un nouveau contexte, les problèmes découlant de la décision de faire ou acheter ne doivent plus être abordés comme ils ont eu l'habitude de l'être. Il y a cinquante ans, pour différentes raisons, les plus grandes entreprises avaient une forte propension à l'intégration verticale. De nos jours, en conséquence aux changements culturels, économiques, légaux et technologiques, les inconvénients d'effectuer des changements dans des entreprises entièrement intégrés pèsent habituellement plus lourdement tandis que les occasions pour le partage de la production sont plus nombreuses et mieux perçues (Barreyre, 1985). La politique d'intégration verticale qui a prévalu dans l'esprit de beaucoup de cadres est désormais inversée par une stratégie de diversification horizontale.

¹ Barreyre, La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, p.65

Après avoir discuté des éléments qui influencent la décision de faire ou acheter, nous allons explorer les critères de sélection sur lesquelles les donneurs d'ordres se basent pour sélectionner un preneur d'ordres. Ensuite, nous allons essayer d'explorer de quelles façons les donneurs d'ordres s'y prennent pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Et finalement, nous allons compléter les données secondaires recueillies surtout auprès d'entreprises en général, par des données primaires recueillies auprès des clients de firmes d'études de localisation sous-traitantes.

1.2. Problématique

Selon Pettigrew (2004), bien que l'impartition d'activités marketing soit un sujet peu étudié, il devient de plus en plus important en gestion. En regard de l'absence de données, en particulier pour l'impartition d'études de localisation, nous estimons opportun d'amener un éclairage sur l'utilisation de cette activité qui représente une alternative intéressante aux entreprises québécoises. La question générale de l'étude est la suivante : « Comment se déroule le processus décisionnel de recourir à l'impartition ? » Nous avons délimité les centres d'intérêt de la recherche en trois sous-questions : « Comment les donneurs d'ordres effectuent la décision de recourir aux services d'une firme externe effectuant des études de localisation commerciale, quels sont les éléments qui surviennent après que le client ait décidé de recourir à l'impartition et quelle est la performance de la relation d'impartition ? »

1.3. Définitions et précisions conceptuelles

1.3.1. La signification, les origines du concept d'impartition et de sous-traitance

Lorsque l'entreprise choisit de «faire faire» au lieu de «faire», elle impartit ou elle sous-traite. Le rapport est plus étroit entre le donneur d'ordres et le preneur d'ordres dans un échange d'impartition que dans un échange de sous-traitance. En effet, dans un échange d'impartition, le donneur d'ordres délègue une partie plus importante de son système d'activité au preneur d'ordres. Alors que dans un échange de sous-traitance, le donneur d'ordres ne fait que déléguer une tâche plus complexe au preneur d'ordres. Dans le cadre du présent travail, nous allons accepter autant le terme sous-traitance que le terme impartition pour désigner l'échange entre le donneur d'ordres et le preneur d'ordres. En effet, à titre d'exemple, nous avons déjà eu un

entretien téléphonique avec le Directeur du Développement chez St-Hubert. Il nous avait dit : «Voici comment nous procédons; nous trouvons un site nous-même et ensuite nous sous-traitons certaines tâches de l'étude de localisation à des firmes externes. Et nous ne faisons pas affaire avec des firmes externes qui se lancent dans trop de services, nous préférons les firmes qui se spécialisent dans leur créneau. Par exemple, la prévision du chiffre de vente, c'est un sous-traitant qui fait ça, l'analyse de la cohérence entre le profil socio-démographique de notre clientèle et de celui du secteur du nouveau site visé, c'est une autre entreprise qui fait ça etc.» Donc, dans le cas de St-Hubert nous parlons plutôt d'échange de sous-traitance que d'échange d'impartition. Mais dans le cas de d'autres donneurs d'ordres comme Les Restaurants Giorgio, nous parlons plutôt d'impartition parce qu'ils délèguent une partie plus importante des études de localisation au preneur d'ordres. En effet, ce n'est pas le personnel à l'interne des Restaurants Giorgio qui s'occupe de trouver un nouveau site, c'est plutôt une firme externe qui s'occupe de ça et tous les services se rattachant à l'étude de localisation (prévisions de ventes, analyse du profil sociodémographique, tracé de la zone commerciale, etc.) sont fournis par une seule et même firme externe.

Une entreprise impartit les études de localisation commerciale lorsqu'ayant le choix entre faire le travail « in house » ou par contrats, elle prend délibérément la deuxième alternative, c'est-à-dire qu'en confiant les études de localisation à une firme de recherche, elle confie à un partenaire une part de son système global d'activités pour allouer ses propres ressources à des activités qui correspondent mieux à sa vocation et qui semblent plus profitables pour elle ou plus congruentes à ses objectifs stratégiques (Barreyre, 1984).

Dans le langage de la gestion, plusieurs concepts ont un inverse; donc vous trouvez des couples comme investissement-cession d'actifs, offensive-défensive, centralisation-décentralisation etc. Si nous considérons la propension de l'intégration verticale (en amont ou en aval) comme un comportement stratégique, son opposé est une attitude que nous appelons impartition (Barreyre, 1888).

Incidemment, nous désignons que l'origine du mot impartition indique qu'il a les mêmes racines que les mots "partenaire" et "division" qui soutiennent tous les deux les idées de la division et de la coopération (Barreyre, 1988).

Bien sûr les origines de quelques pratiques d'impartition sont très vieilles : la sous-traitance était par exemple commune il y a des siècles dans des activités comme des travaux de construction navale ou même dans des industries textiles (Barreyre, 1988). La nouveauté de la question vient des motifs présents pour impartir et de la grande extension du domaine pendant les quatre dernières décennies : elle inclut maintenant beaucoup d'activités comme des contrats de recherche scientifiques et plus de services intangibles comme des services d'études de localisation commerciale.

Le terme « impartition » a été inventé à la demande d'une grande société industrielle pour faire sa stratégie explicite. Plus tard, il a été employé par les associations des employeurs et par le Gouvernement du Canada, par exemple, dans sa législation de la Langue française en faveur des entreprises petites ou locales (Barreyre, 1988).

Dans la majorité des cas, la décision d'impartir implique une option « de non-intégration » et un transfert à un ou plusieurs preneurs d'ordres. Dans quelques cas, la décision d'impartir oblige le donneur d'ordres à effectuer un mouvement de désintégration verticale.

1.3.2. L'envergure du champ d'application de faire ou acheter

Considéré tout seul, un choix isolé en faveur de l'impartition est, dans la plupart des cas, au niveau des opérations. Le donneur d'ordres a de grandes responsabilités au niveau de la gestion stratégique. Il doit prendre une décision de désintégration par la cession d'actifs ou de non-intégration, prendre un accord de coopération à long terme et formuler une politique d'impartition qui englobe un champ d'applications très vaste.

La contribution auquel un preneur d'ordres est assigné à faire peut être une tâche, un rôle ou même la production entière d'un produit complexe. Comme dans un orchestre, il peut être vu comme un élément du système global dans lequel le donneur d'ordres considéré se débrouille. Nous pouvons trouver des exemples innombrables de tels choix dans toutes les sortes d'industries et dans de petites entreprises aussi bien que dans de grandes entreprises. Bien sûr leur fréquence et leur importance varient selon la nature des activités : quelques branches comme des industries

d'aviation, électrotechniques, l'électronique, des industries mécaniques ou de travaux publics sont, en particulier, concernées mais nous trouvons aussi de très bonnes illustrations de décisions d'impartition dans d'autres industries comme l'industrie alimentaire, la publication et la distribution.

Inutile de dire que les motifs particuliers d'impartition diffèrent selon la situation de chaque organisation (publique ou privée) et selon les attributs spécifiques de chaque alternative. Néanmoins il est possible d'identifier des principes de base au raisonnement derrière n'importe quel comportement d'impartition. Avant le retour à ce point, nous devons souligner le fait que toutes les fonctions d'une entreprise peuvent être imparties mais spécifions que nous pouvons les impartir soit en partie ou entièrement (Barreyre, 1988):

1. Le marketing : les études de marché, la publicité, les ventes, l'exportation des opérations, le service après-vente;
2. Production : ingénierie, fabrication, contrôle de la qualité;
3. Emballage et logistique (transport, emballage, stockage);
4. Sécurité : gardiennage, maintenance, etc.;
5. Achat : le preneur d'ordres obtient des commissions pour les achats qu'il effectue pour le donneur d'ordres. L'associé est, par exemple, un courtier;
6. Personnel : la formation, le recrutement, etc.;
7. La recherche & développement, l'ingénierie et le design: même la « licence interne » sera considérée comme une sorte d'impartition lorsqu'un choix doit être pris entre la recherche interne et l'acquisition de technologies externes;
8. Finances : affacturage;
9. Tâches administratives : traitement de données, nettoyage de bureau, comptabilité, audit. Les seuls rôles qui ne peuvent jamais être imparties sont ceux de gestion générale, c'est-à-dire la prise de décision, l'organisation et la direction.

Ainsi, à l'extrême, nous savons qu'il y a des entreprises qui achètent des idées de l'extérieur, qui mettent en gérance la production et font faire la distribution par des partenaires indépendants. Par-dessus tout ils conçoivent un système d'affaires, le contrôlent et gèrent le changement.

1.3.3. La distinction entre l'impartition de capacité et l'impartition de spécialité

Le donneur d'ordres utilise l'impartition de capacité pour ... « pallier une insuffisance partielle (temporaire ou durable) de son appareil de production ». ²

L'impartition de spécialité n'est pas utilisée pour la même raison. Le donneur d'ordres l'utilise lorsqu'il n'a pas la compétence pour réaliser certaines tâches ou lorsqu'il n'est pas capable de faire mieux à meilleur marché. Le donneur d'ordre a recours à l'impartition de spécialité pour bénéficier de ... « plus de savoir ou plus de savoir-faire qu'elle, plus d'expérience, un personnel plus qualifié, un meilleur équipement ou des machines plus appropriées ». ³

La firme impartitrice a recours à l'impartition de spécialité non seulement pour satisfaire un investissement matériel mais aussi pour satisfaire des investissements immatériels. Par exemple, en optant pour un service d'impartition d'études de localisation, le donneur d'ordres évite d'être contraint de donner une formation à ses employés à l'interne.

Lorsqu'un donneur d'ordres a recours à une firme de recherche spécialisée en localisation commerciale, c'est plutôt pour satisfaire un besoin en impartition de spécialité qu'en impartition de capacité.

1.3.4. Critères pour classifier les rapports d'impartition

Au-delà de la nature juridique des contrats, plusieurs sortes d'attributs peuvent être considérées pour classifier les différents types d'applications d'une politique d'impartition. Barreyre (1988) a fait la liste des principaux :

a - la nature intrinsèque de la contribution :

Cela pourrait être des marchandises intangibles ou tangibles etc.;

b - la position relative du preneur d'ordres (partenaire):

- en amont (ou en aval), quand le donneur d'ordres achète et que le preneur d'ordres est dans la position du vendeur;

² Barreyre, L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, p. 78

³ Barreyre, L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, p. 78

- en aval (ou en amont), quand le preneur d'ordres est plus proche de l'utilisateur final dans la production;
- latéral, quand ils ont la même sorte de client (dans le cas de franchisage par exemple) ou quand c'est une impartition bilatéral (coproduction);

c - longueur du rapport :

l'impartition peut être occasionnel, cyclique ou structurel (à long terme);

d - la mesure de la délégation :

le partenaire peut seulement apporter la main-d'œuvre ou travailler + l'équipement + la capacité d'innovation + la bienveillance (aptitudes favorables) + le savoir-faire...;

e - le degré d'interaction entre les parties :

il est mesuré par l'intensité de coopération (l'échange d'expériences professionnelles etc.), par les obligations réciproques, le transfert technologique et les accords d'aide etc.;

f - les compétences respectives des parties :

le donneur d'ordres peut chercher seulement une extension de capacité ou des attributs distinctifs qu'il ne posséderait pas, sans investissement en temps et argent : nous avons respectivement l'impartition de capacité et l'impartition de spécialité;

g - le degré d'impartition :

total ou partiel. Faire ou acheter ne sont pas toujours des choix absolus entre deux alternatives opposées; des options intermédiaires peuvent exister;

h - la dépendance stratégique dans les relations avec les partenaires :

Est-ce que la contribution apportée par le preneur d'ordres est un facteur critique de succès pour le donneur d'ordres ?

Est-ce que le donneur d'ordres compte exclusivement sur un partenaire ou il alterne ses sources ?

Quels sont les pouvoirs de négociation respectifs ? ;

i - contrôle sur les partenaires :

Cela peut être technique, administratif ou même financier. Dans le cas de rapports à long terme, quand la position du donneur d'ordres est forte et quand son contrôle est très étendu, le terme « la quasi-intégration » peut être employé.

1.3.5. Distinction entre impartition conjoncturelle et impartition structurelle

L'impartition structurelle est à caractère régulier, elle est liée à des considérations stratégiques et elle influence sensiblement la structure de l'entreprise.

L'impartition conjoncturelle est à caractère occasionnel, elle est liée à des considérations tactiques et elle n'influence pas la structure de l'entreprise. Faisons la distinction entre la stratégie et la tactique. La stratégie est « ... une vision d'ensemble des moyens à utiliser pour atteindre un objectif final ... »⁴ (exemple : si Omer DeSerres avait recours à une firme d'études de localisation en transformant la plupart de ses magasins en grandes surfaces pour gagner une certaine part de marché, ce serait une impartition structurelle). Et « ... la tactique est un ajustement ponctuel d'un élément de la stratégie à un moment donné dans le temps (exemple : si un donneur d'ordres décidait d'avoir recours aux services d'une firme d'études de localisation pour faire l'étude de localisation d'un seul point de vente à grande surface à ouvrir, ce serait une impartition conjoncturelle). D'après l'étude de Duguay (1999) portant sur l'impartition marketing, les donneurs d'ordres du secteur du commerce de détail consacrent 62, 1 % de leur budget marketing à l'impartition structurelle et 37, 9 % à l'impartition conjoncturelle.

Somme toute, nous pouvons remarquer que l'impartition marketing est permanente et structurelle parce qu'elle tend vers la spécialisation et non pas vers la capacité. Plus les firmes spécialisés dans les études de localisation commerciale ont des ressources humaines et matérielles distinctives, moins il y a de chance que le donneur d'ordres décide de reprendre à son compte les études de localisation précédemment imparties. Pour le donneur d'ordres, l'inconvénient de l'impartition structurelle est de rendre l'entreprise dépendante de l'extérieur. Comme nous le verrons dans l'explication du modèle de prise de décision retenu qui sera présenté dans le chapitre 2, le danger pour le donneur d'ordres de devenir dépendant doit être considéré par les membres de l'unité décisionnelle comme une « situation » qui risque de poser problème.

⁴ Colbert, Gestion du marketing, p. 168

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Dans ce présent chapitre, nous allons commencer par déterminer l'objectif général de la recherche. Ensuite, nous allons essayer de trouver un modèle de prise de décision en contexte industriel qui nous aidera à explorer le processus décisionnel d'achat d'impartition. Nous allons commencer par présenter 3 modèles, ensuite, nous allons étudier les points de convergence de ces modèles afin de choisir le modèle le plus attrayant pour les besoins de la recherche. Et nous allons terminer en donnant des explications sur le modèle de prise de décision retenu.

L'objectif général de recherche ainsi que le modèle retenu nous aideront à recueillir des données secondaires pour les chapitres 3 et 4 portant surtout sur l'impartition en général et non pas seulement sur l'impartition d'études de localisation. Les objectifs spécifiques de recherche servant à recueillir des données primaires sur l'impartition de services d'études de localisation seront présentés au début du chapitre 4.

Notre étude exploratoire a comme objectif général de mieux comprendre le processus décisionnel de recourir à l'impartition. Nous apporterons donc un nouvel éclairage de ce phénomène en gestion.

2.1. Présentation de trois modèles de prise de décision

Les premiers modèles de prise de décision datent de 1965. Nous avons eu de la difficulté à trouver des modèles de prise de décision récents et nous sommes arrivés aux mêmes constatations que Jabiri (1998); le retard sur l'étude du comportement du consommateur final n'a pas tellement été rattrapé à partir des recherches qui ont été effectuées au cours des quatre dernières décennies.

2.1.1. Présentation du modèle de Robinson *et al.* (1967)

Robinson *et al.* (1967) avaient fait avancer les connaissances à l'époque lorsqu'ils ont décomposé le processus d'achat en phases différentes, en soulignant que la durée, la complexité et le nombre de personnes impliquées peuvent varier d'une phase à l'autre. Voici les 7 étapes du processus d'achat décrit par Robinson *et al.* (1967) :

- 1- L'identification d'un besoin et la recherche d'une solution
- 2- La détermination des caractéristiques et/ou des quantités du service à acquérir
- 3- La recherche et le choix de fournisseurs potentiels
- 4- La collecte et l'analyse des offres
- 5- L'évaluation des offres et le choix du fournisseur
- 6- Le choix d'une procédure d'achat
- 7- Le contrôle et l'évaluation des performances

D'après Pettigrew *et al.* (2002), ce modèle a l'avantage de distinguer trois situations d'achat en fonction du degré de nouveauté du problème. Le tableau 2.1 illustre les trois situations.

Tableau 2.1 : Les trois catégories d'achat en fonction du degré de nouveauté du problème

	Degré de nouveauté de la problématique d'achat	Besoin en informations	Prise en considération des solutions nouvelles
Catégories d'achat			
<i>Nouvel achat</i>	Élevé	Fort	Importante
<i>Rachat modifié</i>	Moyen	Modéré	Limitée
<i>Simple rachat</i>	Faible	Minimum	Nulle

Source : Jabiri (1998)

Essayons de reprendre la description de Jabiri (1998) sur les caractéristiques de chacune des trois situations d'achat en essayant de donner des exemples pour chaque catégorie d'achat.

Le nouvel achat

Lorsque les membres du centre d'achat chez Giorgio envisageaient de faire affaires avec une firme d'études de localisation pour la première fois, ils étaient confrontés à une situation d'achat classée dans la catégorie « nouvel achat ». L'entreprise était confrontée à une problématique d'achat à laquelle elle n'a jamais été confrontée. Le manque d'expérience des membres du centre d'achat sur la décision d'achat à prendre faisait en sorte que leur besoin en information était fort.

Donc, pour assouvir son fort besoin en informations sur les services de la firme Optima, la conseillère aux affaires légales a assisté à une conférence d'affaires organisée par cette firme. La conseillère a sûrement dû envisager plusieurs alternatives de solutions pour résoudre la problématique d'achat et plusieurs solutions d'approvisionnement en services d'études de localisation.

Le rachat modifié

À partir du moment où Omer de Serres a décidé de transformer la plupart de ses magasins en grandes surfaces d'ici cinq ans (Boudreau, 2003), son besoin de réaliser des études de localisation est devenu continu pour une longue période de temps. L'impartition conjoncturelle, c'est-à-dire à caractère occasionnel qui avait eu lieu auparavant, a désormais été remplacée par une impartition structurelle qui est à caractère régulier. Donc, le besoin en études de localisation est dorénavant étendu à un niveau nettement plus élevé que lorsqu'il était apparu antérieurement. Les alternatives d'achat étaient déjà connues mais elles ont dû être modifiées parce que Omer de Serres n'a plus seulement besoin de faire affaire avec une firme d'études de localisation qui satisfait un besoin en sous-traitance de spécialité, elle a aussi besoin d'une firme qui est capable de satisfaire son besoin en sous-traitance de capacité en produisant un grand nombre d'études de localisation simultanément. Des informations supplémentaires sur les sous-traitants capables de pallier à l'insuffisance de production des sous-traitants antérieurs ont dû être nécessaires. Cette situation d'achat est peut-être survenue à la suite d'événements extérieurs et intérieurs à l'organisation. Comme événement extérieur à l'organisation, mentionnons que les tendances sont aux grandes surfaces dans cette industrie. En effet, l'entreprise a mis au point, il y a quelques années, une nouvelle catégorie de magasin qui n'existait pas il y a dix ans sur le marché montréalais : les grandes surfaces pour les arts. Cette situation d'achat est aussi survenue à la suite d'événements intérieurs à l'organisation. En effet, suite à une modification interne des rapports d'influence entre différents intervenants et d'un changement de stratégie d'assortiment de magasins par un assortiment plus large en offrant d'autres catégories de produit. En effet, en 1999, une analyste marketing, jouant le rôle de prescripteur externe à l'organisation, propose au propriétaire d'Omer de Serres, jouant le rôle de décideur, d'ajouter de nouveaux secteurs d'activités tels : des passe-temps pour enfants (livres, crayons, etc.), des loisirs créatifs (peinture sur verre et porcelaine, chandelle, etc.) et des papiers fins. De plus, comme changement de stratégie d'assortiment de magasins, Omer de Serres a aussi décidé d'offrir un assortiment plus

profond en offrant une plus grande variété de matériels d'artistes (peinture à l'huile, chevalets, encadrements, crayons de partel, estampes, cartes de souhaits, papiers de fantaisie, etc.).

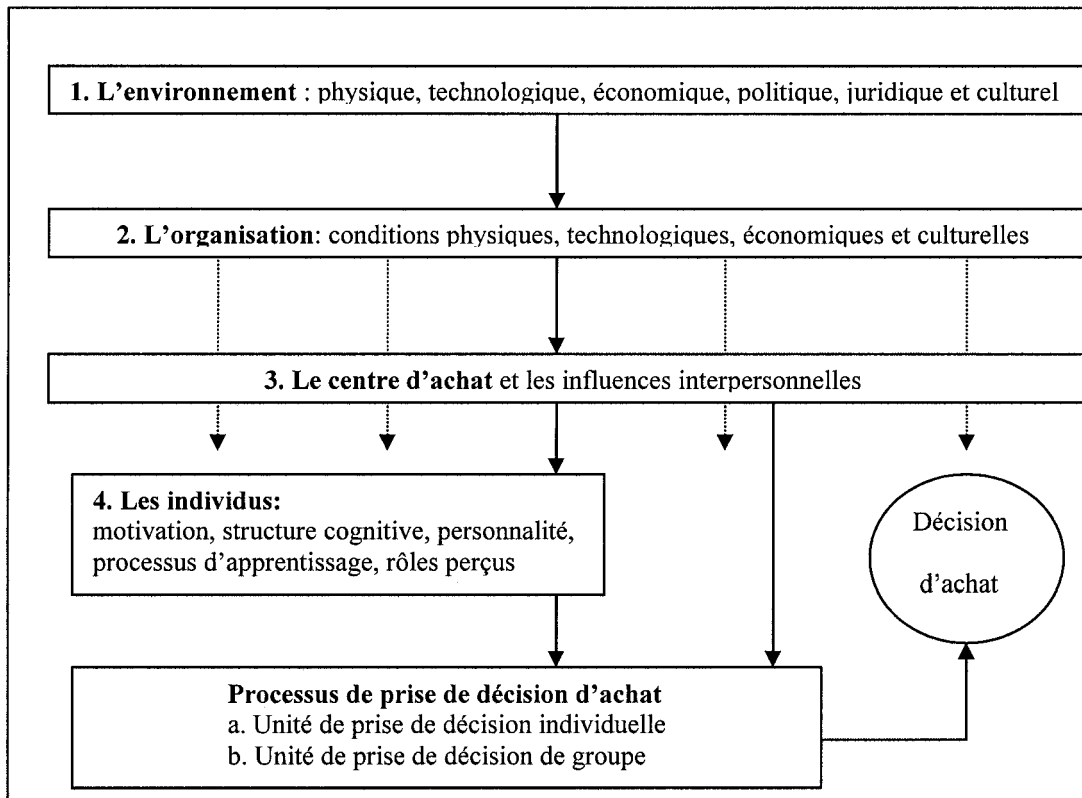
Le simple rachat

Chez St-Hubert, le besoin d'achat d'études de localisation est traité sur une base routinière. D'une façon plus ou moins formelle, une liste de sous-traitants « acceptables » existe. En effet, lorsque nous avons effectué une entrevue téléphonique, la personne à qui nous avons parlé nous a dit : « Ce que je déplore de telle firme d'études de localisation, c'est qu'elle se lance dans trop de services sans avoir son créneau de spécialisation ». Cette firme sous-traitante ne peut pas être prise en considération parce qu'elle n'est pas inscrite sur cette liste. Les acheteurs n'avaient pas besoin d'assister à la conférence d'affaires servant à connaître l'utilité des services de la firme parce que leur expérience importante pour prendre des décisions d'achat d'études de localisation faisant en sorte qu'ils avaient besoin de peu d'informations. Le prix d'une étude de localisation complète peut varier entre 3 000\$ et 5 500\$ incluant : une étude de localisation commerciale, une analyse du profil socio-démographique du secteur, une étude de provenance de clientèle, une analyse de la concurrence, une analyse de segmentation géographique et une analyse du potentiel de chiffre d'affaires. Le prix peut varier d'une étude à l'autre tout dépendamment de l'endroit où l'étude de localisation aura lieu et de la difficulté d'évaluation du site, mais la limite de 5 500\$ ne doit pas être dépassée. De plus, les conditions d'achat de services d'études de localisation peuvent varier d'une transaction à une autre, à condition d'acheter les services d'une firme spécialisée dans son créneau de prédilection.

2.1.2. Présentation du modèle de Webster et Wind (1972)

Dans cette section, nous allons reprendre la présentation de Webster et Wind (1972) sur leur modèle en essayant d'adapter leurs explications au processus d'achat d'études de localisation. Nous allons nous servir de l'étude récente de Pettigrew *et al.* (2002) pour discuter des rôles des acteurs au cours du processus d'achat. Et pour explorer les différences entre les sous-systèmes de communication, d'autorité et de statuts de la structure organisationnelle des PME et des grandes entreprises, nous allons nous servir de l'étude de Julien *et al.* (1997).

Figure 2.1 : Modèle de Webster et Wind (1972) du comportement d'achat industriel



Source : Jolibert (2001)

Bien qu'il soit fortement recommandé aux acheteurs industriels de baser prudemment leurs stratégies d'achat sur une bonne compréhension du processus décisionnel d'achat, très peu d'entre eux se donnent la peine de l'explorer en profondeur. Lorsqu'ils effectuent des recherches dans la littérature disponible sur le comportement de l'acheteur, ils trouvent que l'accent porte quasi-exclusivement sur le processus d'achat des consommateurs et non pas sur celui des acheteurs industriels. Les découvertes provenant de recherches et de discussions théoriques sur le comportement du consommateur ont souvent peu de pertinence aux yeux de l'acheteur industriel. Cela est dû à plusieurs différences importantes entre les deux processus d'achat. L'achat industriel a lieu dans un contexte où une organisation formelle est sous l'influence du budget, des coûts et des considérations de bénéfice. En outre, l'achat industriel implique habituellement beaucoup de personnes dans le processus de décision nécessitant des interactions complexes parmi les gens et parmi les buts individuels et organisationnels.

En contrepartie semblable au processus décisionnel du consommateur de biens de consommation, l'acheteur industriel a tout intérêt à trouver un modèle de comportement d'achat utile pour identifier les principaux facteurs clefs qu'il doit prendre en considération lors de son processus d'achat d'études de localisation. Un modèle de comportement d'achat peut aider le responsable des achats de l'organisation acheteuse à analyser l'information disponible sur le marché et à identifier le besoin d'information complémentaire. Il peut aider aux divers membres du centre d'achat à trouver les sortes d'information nécessaires et à déterminer les critères qu'ils emploieront pour prendre des décisions. L'analyse de la structure du comportement d'achat industriel peut aider à sélectionner les meilleures firmes d'études de localisation.

Le modèle de Webster et Wind (1972) est un modèle général. Il peut être appliqué à tous les genres d'achats industriels et il a l'inconvénient de comporter les faiblesses de tous les modèles généraux. Il ne décrit pas de situation d'achat spécifique qui donnerait la possibilité d'obtenir la richesse de détail requis pour faire un modèle opérationnel et il ne peut pas être évalué quantitativement. Cependant, la généralité du modèle apporte un certain nombre d'avantages. Le modèle présente une vision complète du processus d'achat industriel qui permet d'évaluer la pertinence de variables spécifiques, ce qui permet d'acquérir une meilleure compréhension du processus de base du comportement d'achat industriel. Il identifie les classes de variables qui doivent être examinées par les acheteurs industriels quels qu'ils soient. Bien que le modèle puisse aider le donneur d'ordres à étudier seulement quelques variables spécifiques parmi une multitude de variables possibles, l'aspect général du modèle peut aider à identifier les principales variables qui ont intérêt à être étudiées. En ce sens, le modèle peut être utile pour formuler des hypothèses et il fournit une structure pour une interprétation attentionnée des résultats de recherche qui font en sorte que les membres du centre d'achat sont susceptibles de devenir plus sensibles aux complexités du processus décisionnel d'achat.

2.1.2.1. Une vue d'ensemble d'un modèle général

L'affirmation la plus fondamentale sur la compréhension du modèle qui a été présenté jusqu'ici est que l'achat industriel est un processus décisionnel effectué par des individus en interaction avec d'autres gens, dans le contexte d'une organisation formelle. L'organisation est, à son tour, confrontée à l'influence d'une variété de forces agissant dans l'environnement. Ainsi, les quatre

classes de variables qui déterminent le comportement d'achat industriel sont individuelles, sociales, organisationnelles et environnementales. Dans chaque classe, il y a deux grandes catégories de variables : celles directement liées à la problématique d'achat, appelées variables de tâches; et celles qui s'étendent au-delà de la problématique d'achat, appelées variables de non-tâches. Cette classification de variables est récapitulée et illustrée dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2 : Classification des variables influençant le comportement d'achat industriel

Facteurs	Variables liées au processus d'achat (tâches)	Variables indépendantes au processus d'achat (non-tâches)
<i>Individuels</i>	Désir d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix. <u>Ex</u> : l'acheteur veut retirer un grand bénéfice du recours à l'impartition.	Valeurs et besoins personnels. <u>Ex</u> : l'acheteur accorde de l'importance à une bonne convenance culturelle.
<i>Interpersonnels</i>	Réunions pour établir les spécifications. <u>Ex</u> : le centre d'achat définit conjointement les critères de sélection des sous-traitants.	Relations personnelles en dehors du travail. <u>Ex</u> : l'existence de relations personnelles.
<i>Organisationnels</i>	Politique pour examiner la préférence des sous-traitants locaux. <u>Ex</u> : l'engagement des sous-traitants envers des standards de qualité.	Politique de relations hors-travail. <u>Ex</u> : les membres du centre d'achat participent aux tournois de golf du sous-traitant Optima
<i>Environnementaux</i>	Tendance des affaires. <u>Ex</u> : l'anticipation d'une diminution du prix des logiciels de cartographie peut inciter les entreprises à effectuer les études de localisation à l'interne.	Facteurs politiques liés à une conjoncture électorale. <u>Ex</u> : le climat politique de l'année électorale peut inciter les entreprises étrangères à impartir certaines fonctions dans le pays dans lequel elles s'insèrent.

Source : Adapté de Pettigrew *et al.* (2002)

La distinction entre une variable de tâche et une variable de non-tâche s'applique à toutes les classes de variables et aux sous-classes. Discutons de cette distinction. Il est rarement possible d'identifier un ensemble donné de variables comme étant exclusivement des variables de tâches ou de non-tâches; il est plutôt souvent possible de dénombrer un ensemble donné de variables ayant autant la dimension de tâches que de non-tâches, bien qu'une dimension puisse être prédominante. Par exemple, les motifs influençant la décision d'achat peuvent avoir les deux dimensions dans le cas où il y a un recoupement entre ceux se rapportant directement à la problématique d'achat et ceux se rapportant principalement aux buts personnels des responsables des achats. Ce chevauchement de motifs ne suscite pas nécessairement un conflit d'intérêt chez les responsables des achats; un sens important de l'engagement personnel peut avoir pour effet de faire aboutir à des décisions d'achat plus efficaces d'un point de vue organisationnel.

Le comportement d'achat industriel est un processus complexe et non pas un acte simple donnant des résultats instantanés et il implique beaucoup de personnes, des buts multiples et des critères de décision potentiellement contradictoires. Il prend souvent sa place au cours d'une période de temps prolongée, exige de l'information provenant de beaucoup de sources et englobant beaucoup de rapports inter-organisationnels.

Le processus d'achat organisationnel constitue une forme de résolution de problèmes d'une situation d'achat créée lorsque quelqu'un dans l'organisation perçoit un problème pouvant potentiellement être résolu par plusieurs actions d'achat. Le comportement d'achat organisationnel inclut toutes les activités des membres de l'organisation. Ils définissent une situation d'achat et identifient, évaluent et choisissent des sous-traitants parmi différentes alternatives. Le centre décisionnel d'achat inclut tous les membres de l'organisation qui sont impliqués dans ce processus. Les rôles impliqués sont ceux d'utilisateur, de prescripteur, de conseiller, de décideur, d'acheteur et le filtre. Les membres de l'organisation jouent le rôle de filtre en ce sens qu'ils contrôlent le flux d'information dans le centre décisionnel d'achat. Les membres du centre décisionnel d'achat sont motivés par une interaction complexe de buts individuels et organisationnels. Leurs rapports entre les membres impliquent des interactions interpersonnelles complexes. L'organisation formelle exerce son influence sur le centre décisionnel d'achat par les sous-systèmes de tâches, la structure (communication, autorité, statut, récompense et déroulement des opérations), la technologie et les gens. Finalement, l'organisation

entière est incorporée dans un ensemble d'influences environnementales incluant des forces économiques, technologiques, physiques, politiques, légales et culturelles.

2.1.2.2. Influences environnementales

Des influences environnementales sont aussi subtiles et pénétrantes qu'elles sont difficiles à identifier et à mesurer. Elles influencent le processus d'achat en fournissant de l'information aussi bien sur des contraintes que sur des occasions. Les influences environnementales incluent les influences physiques (c'est-à-dire les influences géographiques, écologiques ou du climat), les facteurs technologiques, économiques politico-légales et culturels. Ces influences sont manifestées par une variété d'établissements incluant des entreprises privées et publiques, c'est-à-dire les fournisseurs, les concurrents et les clients, les gouvernements, les syndicats, les parties politiques, les établissements éducatifs et médicaux, les associations commerciales et les associations professionnelles. La nature de ces formes institutionnelles variera significativement d'un pays à l'autre. Et les décisions des responsables des achats de grandes entreprises seront souvent influencées par des institutions de nature différente par rapport aux responsables des achats de petites entreprises. Par exemple, pour les grandes entreprises, la décision de faire ou faire faire sera davantage influencée par les institutions de nature syndicales. En effet, la présence de la syndicalisation dans les grandes entreprises les encouragent à impartir les études de localisation parce qu'elles sont obligées de payer leurs employés plus chers (Martin, 1992).

Les influences environnementales peuvent exercer un impact de quatre façons distinctes. D'abord, ils définissent la disponibilité des marchandises et des services. Cette fonction reflète particulièrement l'influence de facteurs physiques, technologiques et économiques. Deuxièmement, ils définissent les raisons générales qui conditionnent le recours à l'impartition incluant le taux de croissance économique, le niveau de revenu national, les taux d'intérêt et le chômage. Les forces économiques et politiques ont des influences dominantes sur le processus décisionnel d'achat d'études de localisation. Certaines de ces forces, comme les facteurs économiques, sont principalement mais ne sont pas exclusivement considérées comme des variables de tâches tandis que d'autres comme les variables de nature politiques sont souvent davantage considérées comme des variables de non-tâches. Par exemple, si les taux d'intérêts sont trop élevés pour emprunter afin d'acheter des équipements informatiques, les entreprises

seront tentées d'impartir les études de localisation afin de bénéficier de 90 jours de crédit fournisseur (Barreyre, 1968). Ce facteur économique, relié au désir d'obtenir les conditions de crédit les plus avantageuses, doit être considéré comme une variable de tâche parce qu'il est directement lié à la problématique d'achat. Dans le cas où le climat politique actuel inciterait les entreprises étrangères à impartir certaines de leurs activités dans le pays dans lequel elles s'insèrent (Davis *et al.*, 1974), ces entreprises peuvent être incitées à impartir les études de localisation pour éviter d'avoir une mauvaise image auprès de l'opinion et des pouvoirs publics, cette variable de nature politique serait une variable de non-tâche parce qu'elle n'est ne se rapporte pas directement à la problématique d'achat.

La troisième catégorie de facteurs, les facteurs exogènes déterminent les valeurs et des normes guidant les rapports inter-organisationnels et interpersonnels entre l'organisation qui achète et d'autres établissements comme les gouvernements et les associations commerciales. De telles valeurs et normes peuvent être codifiés dans des lois ou ils peuvent être implicites. Les forces culturelles, sociales, légales et politiques sont les sources dominantes de valeurs et des normes.

Finalement, les forces environnementales influencent le flux d'information dans l'organisation acheteuse. L'information est transmise par le flux de communication marketing des sous-traitants potentiels. Étant donné que les études de localisation sont des services d'achat assez spécialisés, la communication marketing s'effectue par des moyens de communication beaucoup plus ciblés que les médias de masse, notamment par l'entremise de représentants des ventes et via Internet. Les échanges d'information entre les membres du centre d'achat de l'organisation acheteuse et la firme d'études de localisation peuvent être influencés par une variété de facteurs physiques, technologiques, économiques et culturels. À titre d'exemple, depuis l'avènement d'Internet, les conseillers, les acheteurs ou les filtres peuvent consulter le site Internet de la firme d'études de localisation Optima, dans le confort de leur bureau, à l'étape de la recherche des fournisseurs potentiels.

Le responsable des achats d'études de localisation doit soigneusement évaluer chaque combinaison de facteurs exogènes et identifier et analyser les établissements qui manifestent ces influences dans chacun des activités qu'il compte impartir. Cette sorte d'analyse est particulièrement importante lors de l'entrée dans de nouveaux marchés. En effet, certains facteurs économiques comme le prix doivent être continuellement évalués. Par exemple, lorsque le prix

des logiciels de cartographie d'un marché fluctuant, les acheteurs doivent prendre la décision d'acheter des logiciels ou d'impartir les études de localisation en se basant sur l'espérance des prix. Les entreprises qui veulent percer le marché québécois peuvent être incités à acheter des logiciels de cartographie au lieu d'impartir les études de localisation depuis qu'elles ont la possibilité d'acheter des logiciels à prix réduits (Dansereau, 2003). Les facteurs exogènes sont des déterminants de base importants du comportement d'achat organisationnel, mais ils peuvent avoir une présence si discrète qu'il est facile voire même dangereux, de les laisser s'échapper lorsqu'on fait l'analyse du marché.

2.1.2.3. Influences organisationnelles

Les facteurs organisationnels ont un effet qui fait en sorte que les critères de décision individuels agissent différemment de lorsqu'ils agissaient seuls ou de lorsqu'ils fonctionnaient dans une organisation différente. Le comportement de l'organisation acheteuse est motivé et dirigé par les buts de l'organisation et est contraint par ses ressources financières, technologiques et humaines. Par exemple, si une entreprise ne possède pas les ressources à l'interne pour réaliser des études de localisation, elle doit considérer le bénéfice d'impartir en tenant compte de ses ressources financières avant d'investir dans de nouvelles technologies et avant d'engager du personnel (The Outsourcing Institute, 1998). Cette variable est souvent classée comme une variable de tâche. Pour comprendre l'influence de l'organisation formelle sur le processus d'achat, la classification de variables par Leavitt est la plus utile. Selon l'arrangement de Leavitt, les organisations sont composées de quatre combinaisons de variables agissantes réciproquement :

Tâches - le travail qui doit être exécuté dans accomplissement des objectifs de l'organisation.

Structure - les sous-systèmes de communication, d'autorité, de statut, de récompense et de déroulement des opérations.

Technologie – les innovations employées par l'entreprise pour résoudre des problèmes incluant l'organisation de l'usine, la gestion du travail et l'équipement.

Les gens - les acteurs dans le système.

Chacun de ces sous-systèmes fonctionne en agissant dépendamment et réciproquement les uns sur les autres. Ensemble, ces quatre combinaisons définissent l'information, les espérances, les buts, les attitudes et les suppositions employées par chacun des facteurs individuels dans le processus décisionnel. Ce modèle général définit des combinaisons de quatre variables de distinctes qui sont en corrélation et qui doivent être soigneusement considérées dans le développement de stratégies d'achat conçues pour influencer ce processus : les tâches d'achat, la structure organisationnelle, l'achat de technologies et le centre d'achat.

Les tâches d'achat

Les tâches d'achat constituent un sous-ensemble de tâches et de buts organisationnels qui se développent à partir de la définition d'une situation d'achat. Ceux-ci sont, par définition, des variables de tâches pures. Les tâches spécifiques qui doivent être exécutées pour résoudre le processus décisionnel d'achat sont: (1) l'identification d'un besoin; (2) l'établissement de spécifications; (3) l'identification d'alternatives; (4) l'évaluation d'alternatives; et (5) le choix d'un sous-traitant. Les tâches d'achat peuvent être mieux définies en fonction de quatre dimensions :

- (1) Le but organisationnel intentionnellement poursuivis. Par exemple, la raison d'impartir les études de localisation être de faciliter la production ou d'améliorer la performance de d'autres fonctions organisationnelles. Les entreprises qui délèguent des fonctions moins fondamentales, comme les études de localisation, à un expert extérieur accordent une moins grande priorité aux fonctions les moins importantes de l'entreprises et peuvent par le fait-même améliorer la productivité des fonctions les moins importantes (The Outsourcing Institute, 1998).
- (2) La nature de demande, particulièrement si la demande du service est provoquée par l'organisation qui achète, (ce qui revient à «pousser» sur la demande) ou par des forces extérieures à l'organisation (c'est-à-dire, «tirer» sur la demande) aussi bien que par d'autres caractéristiques de la demande comme des fluctuations saisonnières et cycliques. Lorsque Omer de Serres a décidé de transformer la plupart de ces magasins

en grandes surfaces d'ici cinq ans (Boudreau, 2003), la nature de la demande en services d'études de localisation a été provoquée par des forces provenant de l'intérieure et de l'extérieur de l'organisation. Comme forces intérieures à l'organisation, l'entreprise a décidé d'employer une stratégie d'assortiment plus large en catégories de produits et plus profonde en matériels d'artistes. Et comme force extérieure à l'organisation, la tendance est aux grandes surfaces dans cette industrie.

- (3) La mesure de programmation; c'est-à-dire, le degré de routinisation des cinq étapes du processus de décision.
- (4) Le degré de décentralisation et la mesure à laquelle l'autorité d'achat a été déléguée au niveau opérationnel dans l'organisation. Dans le cas de Giorgio, le président n'a pas délégué totalement l'autorité d'achat à la responsable des affaires légales puisque c'est lui qui prend la décision finale d'achats d'études de localisation.

Chacune de ces quatre dimensions influence la nature du processus décisionnel de l'organisation qui achète des études de localisation et doit être considérée à toutes les étapes de ce processus. À chacune des cinq étapes du processus décisionnel, différents membres du centre d'achat peuvent être impliqués, des critères de décision différents peuvent être employés et des sources différentes d'information peuvent être ajustées selon qu'elles sont plus ou moins appropriées.

Structure organisationnelle

La structure organisationnelle formelle est constituée de sous-systèmes de communication, d'autorité, de statut, de récompense et de déroulement des opérations, dont tous lesquels ont une dimension importante de tâches mais aussi une dimension de non-tâches.

Le sous-système de communication exécute quatre fonctions essentielles : (1) Information; (2) commande et instruction; (3) influence et persuasion; et (4) intégration. Le responsable des achats doit comprendre de quelle façon le système de communication des membres du centre d'achat de son organisation informe les sous-traitants d'études de localisation de la problématique d'achat, des critères d'évaluation (liés aux variables de tâches et de non-tâches) et des sources d'approvisionnement alternatives. Il doit contrôler la façon dont les commandes et des

instructions (surtout lié à la tâche) se disséminent dans la hiérarchie en déterminant le niveau de discrétion et de latitude accordé individuellement à chaque acteur. Le niveau d'influence et de persuasion accordé à chaque acteur (fortement de nature non-tâche) définit la nature des interactions interpersonnelles dans le centre d'achat. La façon par laquelle les hauts dignitaires de l'organisation préfèrent exercer leur influence pour guider les actions de leurs subalternes peut être différente. Elle peut se faire ou bien en donnant des commandes et des instructions formelles ou bien en exerçant une influence et une persuasion moins formelle de façon plus subtile. Les PME ont un système de communication interne beaucoup moins complexe et formalisé que les grandes entreprises. Dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clés pour dialoguer directement avec eux. Alors que les grandes organisations préparent souvent des «plans» précis parfois communiqués par journal interne afin que toute l'organisation puisse y référer (Julien *et al.*, 1997).

Le sous-système d'autorité définit le pouvoir attribué aux acteurs de l'organisation pour juger, commander pour influencer le comportement de d'autres acteurs. Aucun facteur n'est plus critique dans la compréhension du processus d'achat organisationnel parce que la structure d'autorité détermine qui détermine les buts et les objectifs et qui évalue la performance et attribuent des récompenses pour l'atteinte des buts et objectifs. La performance organisationnelle contribue à son tour à la performance de la relation d'impartition d'études de localisation. La structure d'autorité agit réciproquement avec la structure de communication pour déterminer le degré de décentralisation dans le processus décisionnel. La centralisation de la gestion est tellement importante dans les très petites entreprises que nous pouvons aller jusqu'à parler de la «personnalisation de la gestion» en la personne du propriétaire dirigeant. Bien sûr, l'autorité décisionnelle a une propension à être moins centralisée dans les moyennes entreprises et encore moins dans les grandes entreprises mais il n'en reste pas moins que nous pouvons retrouver une forte centralisation dans des moyennes entreprises des secteurs traditionnels (Julien *et al.*, 1997).

Le caractère formel des grandes organisations fait en sorte que le système de statut qui est reflété dans l'organigramme définit de façon précise les cloisons statutaires de la structure hiérarchique de l'organisation. Les cloisons statutaires sont définies de façon beaucoup plus informelle dans les petites organisations parce que la faible spécialisation des tâches a pour conséquence de nécessiter un nombre moins important de niveaux organisationnelles. Ce n'est qu'à mesure que la firme grossit qu'elle doit mettre sur pied plusieurs niveaux organisationnelles notamment dans la

fonction marketing (Julien *et al.*, 1997). Les descriptions des fonctions définissent la position et l'autorité accordées à chaque membre de l'organisation. La connaissance de la responsabilité, de l'autorité et de la position hiérarchique de chaque membre du centre d'achat dans la hiérarchie statutaire interne constitue une base nécessaire pour développer des stratégies d'achat, d'évaluation des sous-traitants d'études de localisation potentielles et d'évaluation de la performance qui tiennent compte de l'influence de la position et du rôle de chaque acteur du centre d'achat.

Le système de récompense définit les récompenses individuelles à donner à chaque responsable. Il est intimement relié au système d'autorité, qui détermine les responsabilités attribuées aux acteurs de l'organisation pour l'évaluation de d'autres individus. Voici le mécanisme de l'accomplissement de tâches organisationnelles en relation avec les objectifs de non-tâches individuels. Les personnes de l'organisation se réunissent en prévision d'obtenir une récompense donnée par l'organisation et consentent à travailler en vue d'atteindre des objectifs organisationnels en échange de cette récompense. Une analyse prudente de la façon dont la structure formelle de récompenses sociale de l'organisation affecte et est perçue par les membres du centre d'achat peut être utile pour anticiper une prévision de leur performance. L'élément clef à considérer est que les gens travaillent pour des organisations pour gagner une récompense liée à des buts personnels, économiques mais pour atteindre des buts non-économiques. Skinner a découvert, en faisant des études sur des rats durant une bonne partie de sa vie, qu'il est plus avantageux de donner plusieurs petites récompenses échelonnées sur une longue période de temps plutôt que de donner une seule grande récompense. Mayo *et al.* ont découvert que le simple fait de s'intéresser aux employés augmente leur productivité au travail. Ils ont baptisé cet effet, « l'effet Hawthorne ». Donc, nous devons garder à l'esprit que les employés ne sont pas seulement motivés par des récompenses pécuniaires. Ils ont besoin d'être considérés, consultés, sollicités etc. (Aktouf, 1994).

Chaque organisation acheteuse développe des procédures de déroulement des opérations qui ont une dimension importante de tâches pour gérer la paperasserie impliquée dans le processus de décision d'achat. La paperasserie a aussi des aspects de non-tâches, qui se reflètent dans la composition du centre d'achat aussi bien que dans la répartition de l'autorité et dans les sous-systèmes de communication de la structure organisationnelle.

Achat de technologies

L'évaluation des technologies disponibles influence ce qui est nécessaire d'acheter et la nature du processus d'achat de l'organisation en tant que telle. L'organisation acheteuse doit évaluer la possibilité de réaliser ses études de localisation en se servant de son propre équipement technologique, c'est-à-dire en utilisant les chiffres du site Internet de Statistique Canada en comparaison de la possibilité de bénéficier de l'équipement technologique des firmes d'études de localisation potentielles. En plus des données de Statistique Canada, la firme d'études de localisation Optima possède son propre outil de segmentation « Focus » permettant de diviser le marché canadien en cinq régions au lieu d'être contraint de voir un seul marché possible constitué du pays en entier. De plus, pour ajouter des variables comportementales à sa segmentation géographique, Optima utilise les données de Print Measurement Bureau (PMB) en plus des données disponibles sur le site Internet de Statistique Canada (Dansereau, 2003). Un échec fréquent est d'investir dans de l'équipement informatique pour effectuer des études de localisation en sous-estimant les nouvelles compétences de personnel requises, et les changements substantiels dans les méthodes de travail occasionnés par la nécessité de réaliser des tâches complexes. Il y a an, beaucoup d'entreprises qui ne savaient pas se servir des logiciels de cartographie, disponibles à ce moment-là sur le marché, ont trouvé que le rendement sur l'investissement était faible (Dansereau, 2003).

Centre d'achat

Le centre d'achat est un sous-ensemble des acteurs de l'organisation, le dernier des quatre ensembles de variables dans l'arrangement de Leavitt. Le centre d'achat était précédemment défini comme constituant cinq rôles : utilisateurs, prescripteurs, décideurs, acheteurs et filtres. Puisque les gens opèrent comme s'ils étaient une partie de l'organisation en entier, le comportement des membres du centre d'achat influencera à la fois le processus d'achat organisationnel, la configuration de la structure organisationnelle et la décision d'acquérir de nouvelles technologies ou de déléguer les études de localisation à un expert extérieur possédant une meilleure technologie.

Cette interaction mène à un comportement d'achat unique dans chaque organisation acheteuse d'études de localisation. Le responsable des achats qui veut influencer le processus d'achat de son organisation doit donc définir et comprendre le fonctionnement de l'ensemble de ces quatre variables de tâches organisationnelles, c'est-à-dire la structure, la technologie et les acteurs en présence dans chaque organisation qu'il essaye d'influencer. Les commentaires précédents fournissent seulement le « squelette » des implications de ces facteurs lorsque le sous-traitant d'études de localisation est confronté à une situation d'achat spécifique. Le problème du sous-traitant d'études de localisation est de découvrir à qui revient la responsabilité d'acheter les études de localisation dans l'organisation acheteuse, de cerner la composition du centre d'achat et comprendre la structure des rôles et de l'autorité dans le centre d'achat. Lorsque la firme d'études de localisation Optima a invité la conseillère aux affaires légales à une conférence d'affaire, la possibilité aurait pu être envisagée d'inviter le président (parce que c'est lui qui s'occupe de la décision finale d'achat) non pas à la conférence d'affaires parce que les décideurs n'interviennent au début du processus décisionnel d'achat, mais plutôt à un des tournois de golf que Optima a l'habitude d'organiser qui aurait eu lieu à la fin du processus décisionnel d'achat. En effet, nous pouvons constater, à l'aide du tableau 2.4 (présenté un peu plus loin) sur les rôles des acteurs au cours de étapes du processus d'achat, que le rôle des décideurs n'intervient pas à l'étape de la recherche de sous-traitants potentiels, il intervient à l'avant-dernière étape du processus décisionnel d'achat lorsqu'ils se chargent de porter un choix final sur le sous-traitant qui effectuera l'étude de localisation (Pettigrew *et al.*, 2002).

Divers facteurs influencent le choix final du sous-traitant par les décideurs (Pettigrew *et al.*, 2002). En effet, les représentants de la firme d'études de localisation doivent s'efforcer d'exercer le même style de vie que les décideurs de l'organisation acheteuse, en s'efforçant de pratiquer les mêmes activités comme jouer au golf, d'avoir les mêmes intérêts et d'adopter les mêmes opinions. De plus, la personnalité du représentant influence aussi le choix final des décideurs. Soulignons que notre personnalité change très peu mais notre motivation peut nettement s'améliorer. Parce que notre personnalité fait partie de nos aptitudes et notre motivation fait partie de nos attitudes. Et nos aptitudes changent très peu, mais nos attitudes peuvent changer (Cadieux, 2002). Au talent, ceux qui réussissent ont ajouté l'effort (Perreault, 1998). Les trois facteurs qui sont les plus susceptibles d'influencer la performance d'un individu au travail sont sa motivation, ses aptitudes et ses compétences. Mais le meilleur vendeur est souvent celui qui a les aptitudes. En effet, on naît vendeur (Perreault, 1998).

2.1.2.4. Influences sociales ou interpersonnelles

La structure pour comprendre le processus décisionnel d'achat doit être examinée en rapprochant trois classes de variables impliquées dans le fonctionnement du centre d'achat. D'abord, les divers rôles dans le centre d'achat doivent être identifiés. Deuxièmement, les variables touchant à l'interaction interpersonnelle entre des personnes dans le centre d'achat entre les membres du centre d'achat et les vendeurs de la firme sous-traitante d'études de localisation doivent être identifiées. Troisièmement, les dimensions du fonctionnement du groupe dans son ensemble doivent être considérées. Chacun de ces trois ensembles de facteurs sera discuté brièvement dans les paragraphes qui suivent.

Dans l'organisation dans son ensemble seulement un sous-ensemble d'acteurs organisationnels est en réalité impliqué dans une situation d'achat. Webster et Wind (1972) avaient identifié seulement cinq rôles exercés par le centre d'achat. Pettigrew *et al.* (2002) ont discuté d'un rôle additionnel : celui des prescripteurs. Reprenons la typologie de ces rôles en essayant de l'appliquer aux rôles exercés par le centre d'achat d'études de localisation.

Les Utilisateurs sont les membres de l'organisation qui utilisent les services achetés. Ce sont souvent eux qui identifient les besoins inassouvis de l'organisation et qui évaluent le degré de satisfaction des services. À l'aide du tableau 2.3, nous pouvons identifier les besoins qui sont susceptibles de survenir dans l'organisation acheteuse ainsi que les services de la firme d'études de localisation servant à les satisfaire.

Tableau 2.3: Identification des besoins et des services d'une firme d'études de localisation servant à les satisfaire

Besoins de l'organisation acheteuse	Services d'études de localisation
Augmenter le volume de vente	Potentiel d'affaires
Meilleur positionnement des points de vente par rapport aux concurrents	Analyse concurrentielle
Déterminer le type d'offre de produit à offrir ou développer des concepts innovateurs	Analyse de marché
Meilleure stratégie pour affronter les marchés	Développement stratégique
Segmenter ses marchés ou sa clientèle	Profil socio-démographique et segmentation de marché de la population
Éviter un chevauchement de la zone commerciale entre ses propres points de vente ou entre un point de vente et les points de vente des concurrents ou réorienter la communication marketing en atteignant la clientèle cible réelle	Provenance de clientèle
Ouvrir des points de vente en tenant compte des développements résidentiels et commerciaux, des pôles d'attraction commerciale, de l'importance des axes routiers, de la visibilité et de l'accessibilité	Étude de la structure de marché: localisation optimale

Source : Adapté du site Internet d'Optima, section sur les services

Les conseillers sont ceux qui influencent le processus décisionnel directement ou indirectement en fournissant de l'information sur les services dans le but d'influencer le choix et sur les critères d'évaluation des alternatives d'achat.

Les prescripteurs ne font pas nécessairement partis de l'équipe du centre d'achat. Ils peuvent être des membres externes à l'organisation mais ils ont tout au moins des relations avec l'équipe du centre d'achat. L'association marketing de Montréal peut représenter une excellente source de prescripteurs lorsqu'ils conseillent à une entreprise de faire affaire avec une firme d'études de localisation en particulier.

Les décideurs sont ceux qui ont l'autorité de choisir parmi les différentes alternatives d'achat. Ils exercent leur rôle vers la fin du processus décisionnel. Le choix peut être influencé non seulement par des variables liées à la tâche (c'est-à-dire celles directement reliées à la problématique d'achat) comme le désir d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix, mais aussi par des variables de non-tâches (celles qui s'étendent au-delà de la problématique d'achat) comme l'existence de relations personnelles avec la firme d'études de localisation sous-traitantes.

Les acheteurs sont ceux qui ont la responsabilité formelle et l'autorité d'effectuer la conclusion de contrats avec des fournisseurs. Ils jouent le rôle de veille en informant les différents services de l'organisation sur différents aspects offerts par les firmes d'études de localisation sous-traitantes potentielles. En effet, dans le but de bénéficier des meilleures études de localisation disponibles sur le marché, les acheteurs doivent fournir de l'information sur les dernières technologies utilisées par les firmes d'études de localisation sur les sources d'informations ayant le meilleur rapport qualité/prix, sur les firmes qui possèdent des outils de traitement de l'information dernier cri et sur les firmes qui présentent de l'information aux décideurs de façon concise en apportant les supports visuels les plus appropriés pour favoriser la prise de décision (source : site Internet d'Optima, section sur la mise en place d'une veille stratégique).

Les filtres sont ceux qui contrôlent le flux d'information entre les membres du centre d'achat et l'extérieur de l'entreprise. N'importe quel membre de l'organisation peut exercer le rôle de filtre. Par exemple, un acheteur peut essayer d'empêcher des relations directes entre un prescripteur de son entreprise et une firme d'études de localisation potentielle.

Plusieurs individus peuvent occuper le même rôle; par exemple, il peut y avoir plusieurs conseillers. Un seul individu peut aussi occuper plus d'un rôle; par exemple, un représentant joue souvent à la fois les rôles d'acheteur et de filtre. Le tableau 2.4 résume ces faits.

Tableau 2.4 : Rôles des acteurs au cours des étapes du processus d'achat

Acteurs	Utilisateurs	Prescripteurs	Conseillers	Acheteurs	Décideurs	Filtres
Étapes du processus d'achat						
1. Reconnaissance du besoin	X		X			
2. Détermination des spécifications	X	X	X			
3. Recherche de fournisseurs potentiels			X	X		X
4. Évaluation des propositions	X	X	X	X	X	
5. Choix du fournisseur			X	X	X	
6. Évaluation des performances	X			X		

Source : Pettigrew *et al.* (2002)

Pour comprendre l'interaction interpersonnelle dans le centre d'achat, il est utile de considérer trois aspects de la performance de rôles. Le premier aspect est l'espérance de rôles, c'est-à-dire les prescriptions et les prohibitions pour le comportement d'une personne occupant un rôle et pour le comportement de d'autres personnes envers un rôle donné. Le deuxième aspect est le comportement de rôle, c'est-à-dire le comportement réel dans le rôle. Et le troisième aspect à considérer se rapporte aux rapports de rôles, plus précisément aux rapports multiples et réciproques parmi membre du groupe. Ensemble, ces trois variables définissent l'ensemble de rôles de l'individu. Les vendeurs de la firme d'études de localisation doivent être conscients de chacune de ces dimensions parce qu'ils sont responsables de contracter les divers membres du centre d'achat. Il est important que le vendeur se comporte de la façon dont chaque membre s'attend.

La nature du fonctionnement de groupe est sous l'influence de cinq classes de variables : les membres individuels et les caractéristiques personnelles, la nature du leadership dans le groupe, la structure du groupe, la performance des tâches exécutées par le groupe et des influences externes, c'est-à-dire les influences organisationnelles et environnementales. Le fonctionnement du groupe implique non seulement des activités, mais aussi des interactions et des sentiments parmi des membres, qui ont des dimensions de non-tâches et de tâches. Finalement, la productivité du groupe ne représente pas seulement une solution à un problème de tâche (c'est à-dire à un problème directement lié à la problématique d'achat), mais elle apporte aussi un sentiment de satisfaction de non-tâche et un avancement pour le groupe et ses membres. Une bonne productivité contribue à assouvir le besoin d'estime de soi des membres du groupe. Et

conformément à la pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow, le fait d'assouvir le besoin d'estime de soi contribue à augmenter la satisfaction au travail parce ce besoin est classé dans les besoins secondaires, c'est-à-dire dans ceux qui sont en haut de la hiérarchie et bien sûr par le fait même, en haut de la pyramide. Le fait d'assouvir un besoin primaire comme le besoin de sécurité d'emploi n'aurait pas contribué à augmenter la satisfaction mais seulement à réduire le mécontentement (Maslow).

L'analyse du fonctionnement du centre d'achat aide à attirer notre attention sur le rôle le l'acheteur, principalement parce qu'un membre du département d'achat est le plus souvent le point de contact primaire avec la firme d'études de localisation sous-traitante. Les conseillers peuvent avoir l'autorité de gérer des contacts avec des firmes d'études de localisation sous-traitantes et avec d'autres acteurs organisationnels et ils exercent ainsi, également la fonction de filtre. Malgré que l'autorité des acheteurs puisse être fortement partagée avec d'autres acteurs à l'étape de l'évaluation des propositions, leurs responsabilités ont tendance à devenir partagées avec de moins en moins de membres au fur et à mesure que l'on se rapproche de la phase terminale du processus. Malgré que les conseillers soient parfois responsables du choix final de la firme d'études de localisation, dans le cas de Giorgio, c'est uniquement le Président qui a joué le rôle de décideur lors du processus décisionnel d'achat de services d'Optima.

Les acheteurs qui sont ambitieux et qui veulent étendre la portée de leur influence adopteront une certaine tactique et s'engageront dans des activités de négociation en tentant de devenir plus influents aux étapes précédentes du processus d'achat. Cette tactique ou ces stratégies de négociation définissent la nature des rapports de l'acheteur avec d'autres membres de statut égal dans l'organisation et structurent la situation sociale à laquelle la firme d'études de localisation potentielle doit faire face en négociant avec l'organisation acheteuse. La compréhension de la nature des rapports interpersonnels dans l'organisation acheteuse constitue une base importante pour développer des stratégies d'études de localisation efficaces.

L'influence de l'individu

Le comportement individuel contribue à influencer le comportement d'achat organisationnel. Seulement l'individu en tant que membre d'un groupe peut définir et analyser des situations d'achat et prendre des décisions. Le comportement de l'individu est motivé par une combinaison complexe d'objectifs personnels et organisationnels, contraint par la politique fonctionnelle d'achat et l'information filtrée par l'organisation formelle et par l'influence de d'autres membres du centre d'achat.

La personnalité de l'acheteur industriel, sa perception du jeu des rôles, sa motivation, sa connaissance et sa compréhension des processus psychologiques de base, affectent sa réponse à la situation d'achat et aux stimulus marketing des firmes d'études de localisation potentielles. De façon similaire aux marchés de consommateurs, les vendeurs ont intérêt à comprendre les caractéristiques psychologiques de l'acheteur industriel et particulièrement ses prédispositions, la structure organisationnelle qu'il privilégie et le modèle de prise de décision sur lequel il se base pour prendre des décisions d'achat d'études de localisation. L'influence des facteurs culturels, organisationnels et sociaux sur l'acheteur industriel, a été constituée par ses expériences précédentes, par ses attitudes, par ses préférences envers certains vendeurs en particulier, par les services d'études de localisation et par les modèles de décision d'achat qu'il connaît et qu'il utilise.

Bien que les processus mentaux de base de l'acheteur industriel tels : sa motivation, sa connaissance et sa compréhension aussi bien que sa personnalité, sa perception du jeu de rôles, la structure organisationnelle qu'il privilégie et le modèle d'achat dont il se sert, soient uniquement individuels, il n'en reste pas moins que l'acheteur, en tant qu'individu, est sous l'influence du contexte interpersonnel et organisationnel dans lequel il est incorporé. L'acheteur industriel est motivé par une combinaison complexe d'objectifs individuels et organisationnels qui sont dépendants les uns sur les autres. D'autres membres de l'organisation sont susceptibles de définir, dans une certaine mesure, le rôle que l'individu jouera, de déterminer les récompenses qu'il devra recevoir pour sa performance et ils influencent la détermination des buts qui devront être poursuivis au cours du processus d'achat d'études de localisation.

Motifs de tâches et de non-tâches

Il arrive rarement que l'acheteur industriel puisse seulement laisser des considérations purement personnelles influencer ses décisions d'achat. Parce qu'il est peu probable que l'offre de services de deux firmes ou plus d'études de localisation potentielles, soit de qualité comparable et à un prix comparable. Mais l'acheteur industriel peut quand même, dans certains cas, être purement motivé par des variables de non-tâches comme ses préférences personnelles pour traiter avec un vendeur en particulier ou par quelques faveurs spéciales comme un cadeau de la firme d'études de localisation sous-traitante.

La motivation de l'acheteur industriel a des dimensions de tâches et de non-tâches. Les motifs liés aux tâches touchent spécifiquement au problème d'achat à être résolu et impliquent les critères d'achat, c'est-à-dire la bonne qualité dans la bonne quantité au juste prix, livrée au bon moment et provenant de la bonne source d'approvisionnement. Bien sûr, il est difficile de porter un jugement sur ce qui doit être considéré comme bon et juste, particulièrement dans la mesure où certains utilisateurs ont des besoins et des critères contradictoires pour évaluer la performance de l'acheteur.

Des motifs liés aux non-tâches peuvent souvent être considérés comme ce qui est le plus important, bien qu'il y ait fréquemment un rapport plutôt direct entre les motifs de non-tâches et de tâches. Par exemple, le désir de l'acheteur d'obtenir une promotion (un motif de non-tâche) peut influencer significativement sa performance (un motif de tâche). Autrement dit, il n'y a aucun conflit nécessaire entre les motifs de tâches et de non-tâches et, en fait, la poursuite d'objectifs de non-tâches peut aider à l'accomplissement d'objectifs de tâches. Par exemple, tant que le désir d'obtenir une promotion n'a pas été assouvi, il constitue une source de motivation qui amène l'acheteur à performer (Maslow).

Les motifs de non-tâches peuvent être classés dans deux catégories : les motifs d'accomplissement et les motifs de réduction de risque. Les motifs d'accomplissement sont ceux liés à l'avancement personnel. Les motifs de réduction de risques (ou de réduction de l'incertitude) sont rapprochés, mais quelque peu moins évidents et fournissent une liaison critique entre l'individu et le processus décisionnel d'achat industriel. Lorsque nous avons effectué nos

entrevues téléphoniques, le Directeur du Développement d'une entreprise nous a mentionnés :

« Voici comment nous procédons ; nous trouvons le site nous-mêmes en utilisant du personnel à l'interne et nous déléguons certaines tâches comme l'évaluation du chiffre d'affaires, l'évaluation de la cohérence entre le profil socio-démographique de notre clientèle-cible et de celui du secteur du nouveau site visé, etc., à des firmes externes ». Cette façon de procéder peut à la fois être motivée par des motifs d'accomplissement et par des motifs de réduction de risque. En effet, si le chiffre d'affaires est élevé une fois que le point de vente a été implanté, comme motif lié à l'avancement personnel, le Directeur du Développement peut dire à ses supérieures que le site qu'il a trouvé a bien fonctionné. Et si le chiffre d'affaires du point de vente n'est pas élevé, comme motif de réduction de risque pour sa sécurité d'emploi, il peut se servir de la firme externe comme «bouc émissaire» en disant à ses supérieurs que le point de vente a mal fonctionné parce que cette firme a fait une mauvaise estimation du chiffre de ventes potentiel.

Lorsqu'un individu est dans une situation de prise de décision, sa perception du risque est évaluée en fonction de l'incertitude et la probabilité des conséquences sur la valeur de l'obtention de certains résultats. Trois sortes d'incertitude sont significatives : l'incertitude reliée aux différentes alternatives possibles; l'incertitude associée aux résultats des diverses alternatives; et l'incertitude de choisir la voie appropriée, de façon à ce que d'autres personnes réagissent favorablement aux résultats obtenus par cette voie par rapport aux résultats qui auraient été obtenus par les autres voies possibles. Cette incertitude de la réaction de d'autres personnes peut être due à un manque d'informations précises sur les objectifs qui doivent être atteints ou sur la façon dont les résultats seront évalués et récompensés. Le Directeur du Développement a préféré déléguer certaines tâches, comme l'estimation du chiffre d'affaires potentiel à une firme externe parce qu'il ne connaissait peut être pas avec précision l'objectif de chiffre de vente d'une nouvelle bannière dont ses supérieurs s'attendaient, ni la façon dont les résultats du chiffre de vente seraient renforcés (positivement ou négativement). Le Directeur du Développement n'a peut-être pas osé réaliser les estimations du chiffre d'affaires potentiel à l'interne, parce que si le chiffre d'affaires s'était révélé un désastre, il ne connaissait peut-être pas le sort qui lui serait réservé. Il aurait peut-être pu être licencié, rétrogradé ou il aurait peut-être tout simplement pu garder le poste qu'il occupe.

La cueillette d'information est la tactique la plus évidente pour la réduction de l'incertitude reliée aux différentes alternatives possibles, tandis que le fait d'éviter certaines conséquences découlant d'une décision et de réduire le niveau des objectifs à atteindre sont des moyens de réduire l'incertitude concernant la réaction de d'autres personnes sur l'obtention de résultats.

2.1.2.5. Résumé

Essayons de reprendre la synthèse du modèle apportée par Pettigrew *et al.*(2002). Le comportement d'achat (CA) est fonction des caractéristiques environnementales (E), organisationnelles (O), interpersonnelles (G) et individuelles (I). La formule du comportement d'achat est la suivante :

$$CA = f(E, O, G, I)$$

Le comportement d'achat est influencé en commençant par des facteurs macroscopiques et en terminant avec des facteurs microscopiques. En effet, le comportement d'achat (CA) est influencé par les facteurs environnementaux (E), suivies des influences des caractéristiques organisationnelles (O), des influences du groupe composant le centre d'achat (G), et des caractéristiques individuelles des membres de ce centre (I).

Les influences environnementales incluent les influences physiques (c'est-à-dire les influences géographiques, écologiques ou du climat), les facteurs technologiques, économiques politico-légales et culturels.

Les influences environnementales peuvent exercer un impact de quatre façons distinctes. Ils peuvent avoir un impact sur la disponibilité des marchandises et des services, ils définissent les raisons qui conditionnent le recours à l'impartition, ils déterminent les valeurs et des normes guidant les rapports inter-organisationnels et interpersonnels entre l'organisation qui achète et d'autres établissements comme les gouvernements et les associations commerciales et ils influencent le flux d'information dans l'organisation acheteuse.

Le comportement de l'organisation acheteuse est motivé et dirigé par les buts de l'organisation et est contraint par ses ressources financières, technologiques et humaines.

Le modèle décrit des combinaisons de quatre variables distinctes qui doivent être considérées dans le développement de stratégies d'achat : les tâches d'achat, la structure organisationnelle, l'achat de technologies et le centre d'achat.

Les tâches d'achat peuvent être mieux définies en fonction de quatre dimensions : le but organisationnel intentionnellement poursuivi, la nature de demande, la mesure de programmation et le degré de décentralisation de l'autorité d'achat.

La structure organisationnelle est constituée de sous-systèmes de communication, d'autorité, de statut, de récompense et de déroulement des opérations.

L'évaluation des technologies disponibles influence ce qui est nécessaire d'acheter.

Le comportement des membres du centre d'achat influence à la fois le processus d'achat de l'organisation, la configuration de la structure organisationnelle et la décision d'acquérir de nouvelles technologies ou de déléguer les études de localisation à un expert extérieur possédant une meilleure technologie.

Le processus décisionnel d'achat est influencé par des relations interpersonnelles. Trois classes de variables doivent être rapprochées pour comprendre le fonctionnement du centre d'achat : l'identification des divers rôles dans le centre d'achat, les variables touchant à l'interaction interpersonnelle entre des personnes du centre d'achat et les vendeurs de la firme sous-traitante doivent être et les dimensions se rapportant au fonctionnement du groupe.

Les membres du centre d'achat peuvent exercer les rôles d'utilisateurs, de conseillers, de prescripteurs, de décideurs, d'acheteurs et de filtres.

Le fonctionnement du groupe influencé par cinq classes de variables : les membres individuels et les caractéristiques personnelles, la nature du leadership dans le groupe, la structure du groupe, la performance des tâches exécutées par le groupe et les influences externes, c'est-à-dire les influences organisationnelles et environnementales.

Le comportement individuel des membres du centre d'achat contribue à influencer le comportement d'achat organisationnel. Le comportement de l'individu est motivé par des objectifs personnels et organisationnels, contraint par la politique fonctionnelle d'achat, et influencé par l'information filtrée par l'organisation et par l'influence de d'autres membres du centre d'achat.

La personnalité de l'individu, sa perception du jeu des rôles, sa motivation, sa connaissance et sa compréhension des processus psychologiques de base, affectent sa réponse à la situation d'achat et aux stimulus marketing.

Le processus d'achat peut être influencé par des facteurs environnementaux (E), organisationnels (O), interpersonnels (G), et individuels (I), influençant le processus d'achat, ayant une dimension de tâches (lorsqu'elles sont directement liées à la problématique d'achat) et de non-tâches (lorsqu'elles s'étendent au-delà de la problématique d'achat). Par exemple le choix d'une firme sous-traitante peut être influencé à la fois par le désir d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix (facteur individuel de tâche) et par l'existence de relations personnelles (facteur interpersonnel de non-tâche).

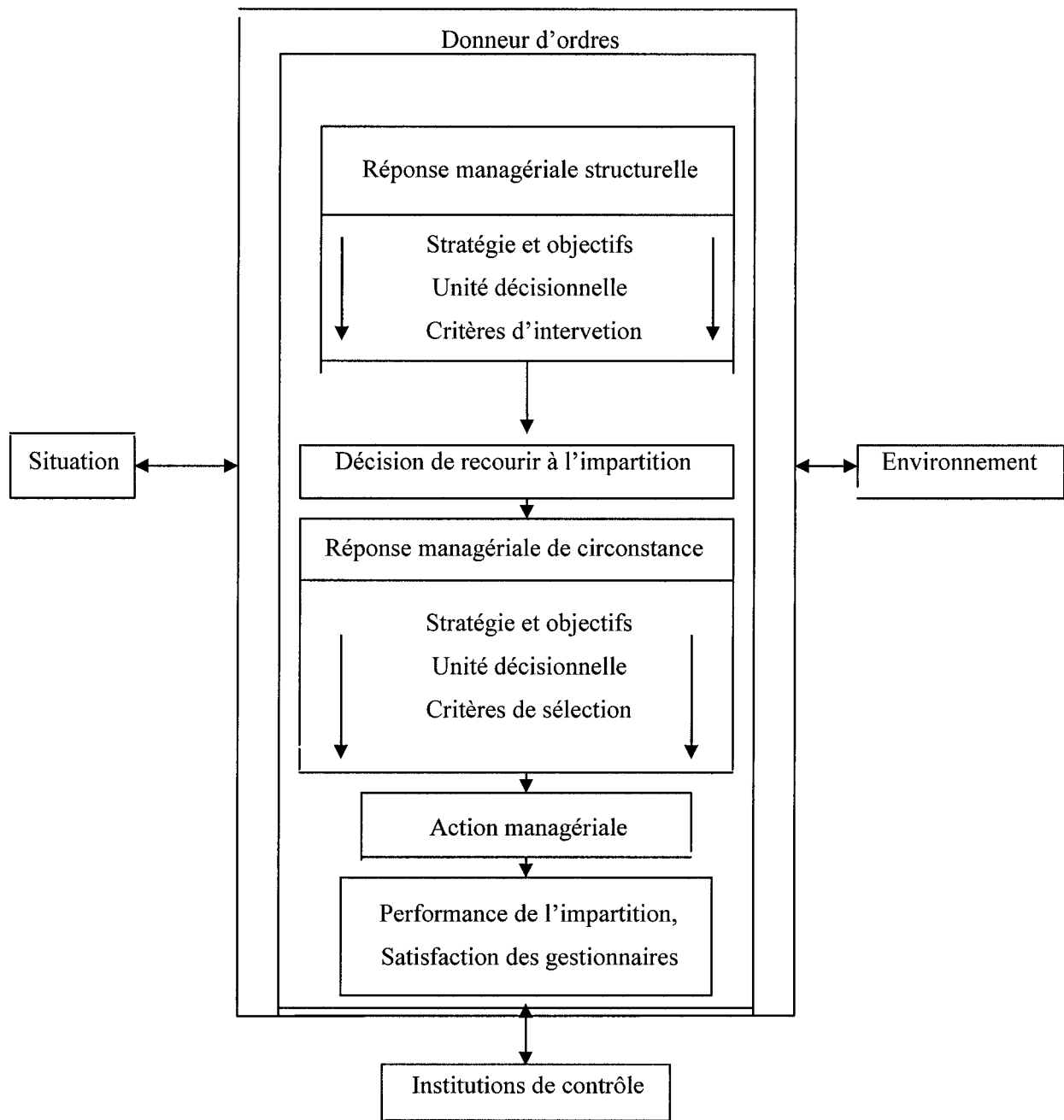
En guise de conclusion, le Modèle de Webster et Wind (1972) apporte une meilleure compréhension du processus de base du comportement d'achat industriel et favorise une meilleure compréhension des complexités de ce processus. Il permet aux acheteurs industriels d'identifier les classes de variables clés qui doivent être examinées.

2.1.3. Présentation du modèle de Duguay (1999) inspiré de Turgeon et Colbert (1990)

Dans cette section, nous allons présenter brièvement le modèle de Duguay (1999) inspiré de Turgeon et Colbert (1990). Nous fournirons des explications beaucoup plus détaillées lorsque nous allons donner des explications sur le modèle retenu dans la section 2.3.

Voici le modèle de prise de décision d'impartition utilisé par Duguay (1999) dans son mémoire portant sur la pratique de l'impartition marketing :

Figure 2.2 : Modèle de prise de décision utilisé par Duguay



Source : Duguay, p.61, Modèle inspiré de Turgeon et Colbert (1990)

2.2. Examen des points de convergence des modèles et choix d'un modèle

Commençons par essayer de cerner les points de convergence entre les trois modèles exposés.

D'abord, voici les Points de convergence identifiés par Pras et Tarondeau (1981), du modèle de Robinson, Faris et Wind avec le modèle de Webster et Wind :

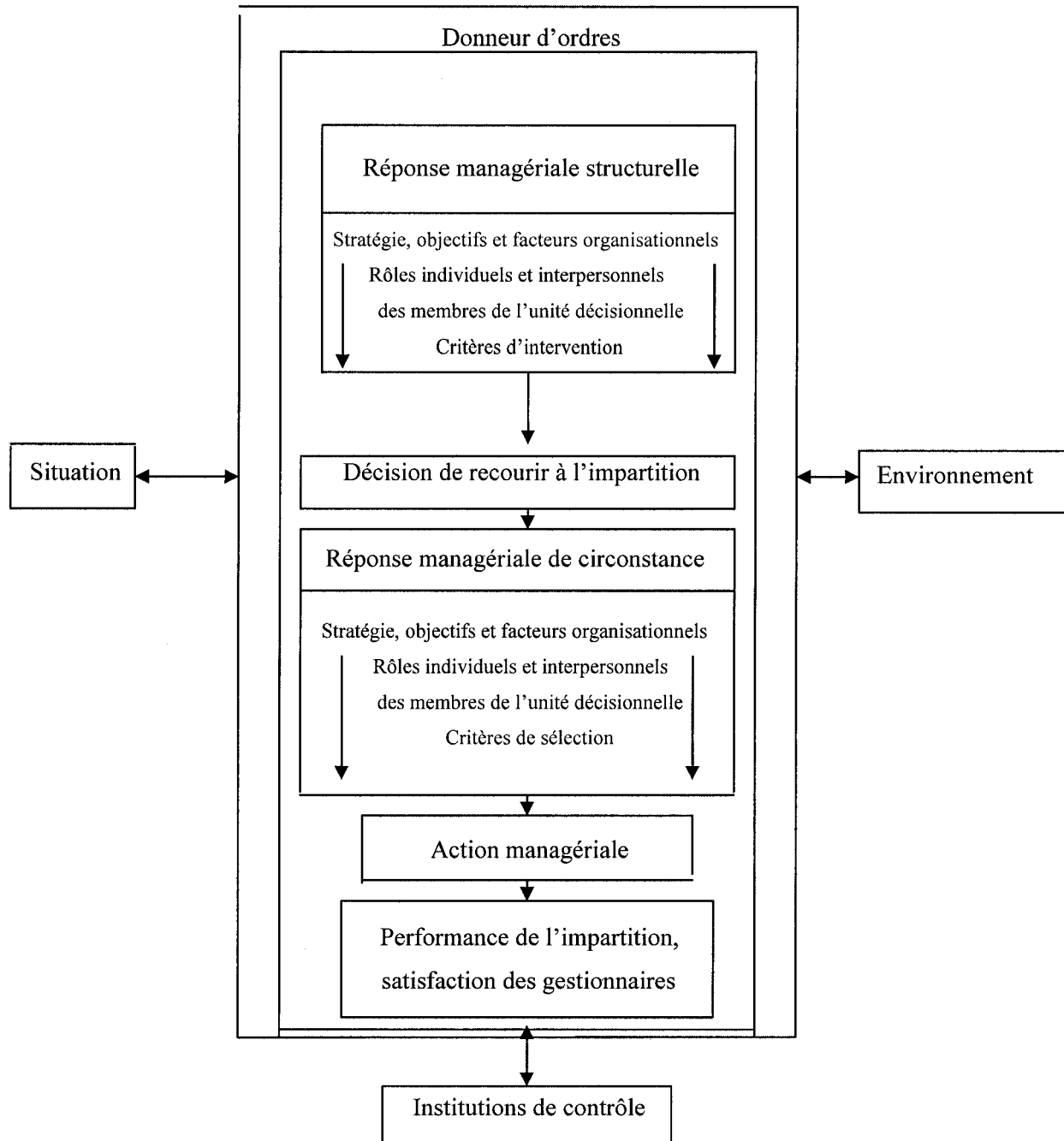
Tableau 2.5 : Points de convergence du modèle de Robinson, Faris et Wind avec le modèle de Webster et Wind

	Robinson Faris et Wind	Webster et Wind
Intervention des stimuli	Non	Oui
Influence de l'environnement	Non	Oui
Influences des caractéristiques individuelles	Non	Oui
Influences des caractéristiques de l'organisation	Non	Oui
Étapes du processus d'achat	Oui	Oui
Centre décisionnel d'achat	Non	Oui
Types et situations d'achat	Oui	Oui
Caractère collectif de la décision et résolution de conflit	Non	Oui

Source : Pras et Tarondeau, Le comportement de l'acheteur, éditions Sirey, 1981

Avant de présenter les points de convergences entre les 4 modèles, nous allons présenter le modèle retenu :

Figure 2.3 : Modèle de prise de décision retenu



Dans la première et dans la deuxième partie du modèle, nous avons rajouté :

- les facteurs organisationnels ;
- les rôles individuels et interpersonnelles des membres composant l'unité décisionnelle ;

Le tableau 2.6 nous a aidé à modifier le modèle retenu.

Tableau 2.6 : Points de convergence du modèle de Robinson, Faris et Wind avec le modèle de Webster et Wind, le modèle utilisé par Duguay et le modèle retenu

	Robinson Faris et Wind	Webster et Wind	Duguay (Turgeon et Colbert)	Modèle retenu
Intervention des stimuli	Non	Oui	Oui	Oui
Influence de l'environnement	Non	Oui	Oui	Oui
Influences des caractéristiques individuelles	Non	Oui	Non	Oui
Influences des caractéristiques de l'organisation	Non	Oui	Non	Oui
Étapes du processus d'achat	Oui	Oui	Oui	Oui
Centre décisionnel d'achat	Non	Oui	Oui	Oui
Types et situations d'achat	Oui	Oui	Oui	Oui
Caractère collectif de la décision et résolution de conflit	Non	Oui	Oui	Oui
Influences des caractéristiques interpersonnelles	Non	Oui	Non	Oui
Phases distinguant éléments qui interviennent avant la décision de recourir à l'impartition de ceux qui interviennent après	Non	Non	Oui	Oui
Aide à choisir un preneur d'ordres	Oui	Oui	Oui	Oui
Évaluation des performances	Oui	Non	Oui	Oui

Les deux raisons pour lesquelles nous nous sommes principalement servis du modèle de Duguay pour modifier le modèle retenu sont les suivantes. Contrairement au modèle de Webster et Wind, le modèle de Duguay aide à évaluer les performances de la relation d'impartition et à prendre la décision entre faire ou impartir (la première partie du modèle aide à prendre cette décision parce qu'elle distingue les éléments qui interviennent avant la décision de recourir à l'impartition de ceux qui interviennent après cette décision). Et la prise de décision entre faire ou impartir et l'évaluation des performances de la relation d'impartition constituent des points importants de notre problématique de recherche.

Dans le modèle retenu, nous avons intégré des éléments du modèle de Webster et Wind qui ne sont pas présents dans le modèle de Duguay :

- les influences des caractéristiques individuelles ;
- les influences des caractéristiques de l'organisation ;
- et les influences des caractéristiques interpersonnelles.

2.3. Explications détaillées du modèle retenu

Voici des explications sur chaque partie du modèle retenu et sur ses différentes variables qui agissent sur un processus décisionnel d'achat qui s'effectue en plusieurs étapes. Quelques explications sont inspirées de Turgeon et Colbert (1992) qui sont les concepteurs initiaux du modèle.

Depuis le début des années 1980, l'impartition est témoin de changements importants qui ont pour effet d'accroître le volume de sous-traitance et de diminuer le nombre de sous-traitants. Nous sommes donc témoin du développement d'un marché de la sous-traitance. Un tel développement a un impact sur le processus employé par les donneurs d'ordres pour faire leur décision : les jours où les décisions d'impartition étaient prises pour occuper les passe-temps favoris des responsables des achats sont révolus depuis longtemps. Autrefois, on considérait la décision de faire ou acheter comme étant un banal problème d'ordre opératoire ou tactique parce que l'impact de la décision sur l'avenir de l'entreprise était considéré comme étant à court terme. De nos jours, la décision de faire ou faire faire a pris beaucoup d'importance parce qu'elle est maintenant traitée comme étant un problème organisationnel ou stratégique car on considère la décision comme un engagement à long terme sur l'avenir de l'entreprise. Il va sans dire que le statut, le prestige et le rang hiérarchique du principal responsable assignée à la fonction achat sont beaucoup plus élevés. Le responsable de cette fonction est désormais incité à prendre beaucoup plus de risques et à innover parce que contrairement à autrefois, il doit se conformer aux politiques d'impartition, rencontrer des objectifs et il est soumis à des critères d'appréciation de la performance établis par son supérieur. Plutôt que d'être perçue comme une fonction essentiellement dépensière comme elle l'était auparavant, la fonction achat est dorénavant considérée comme une source de profit au même titre que la fonction financière par exemple. Le responsable de la fonction achat doit être capable de justifier à son supérieur que le fait de

recourir à l'impartition sera plus profitable qu'un degré plus élevé d'intégration verticale. À cet égard, mentionnons d'abord que selon Barreyre (1998), la théorie d'intégration verticale se réfère aux études empiriques qui ont concerné principalement de grandes sociétés dans des industries nord-américaines. Les études ne sont pas tellement récentes. Nous devons aussi considérer le cas des petites entreprises indépendantes, les jeunes entreprises innovatrices par exemple. Pour elles, le compromis entre la croissance horizontale et l'intégration verticale est souvent une décision plus cruciale que pour les plus grandes entreprises. L'intégration verticale ou le manque d'intégration, peut avoir un impact significatif sur la performance des entreprises. Plusieurs auteurs se sont demandés si un degré plus élevé d'intégration verticale est profitable. Les auteurs sont généralement arrivés à la conclusion que parfois un degré d'intégration verticale est profitable mais parfois il n'est pas profitable. L'analyse statistique ne fournit pas de formule, mais peut suggérer quelques directives pour évaluer les bénéfices possibles de l'intégration. Une stratégie idéale est celle dans laquelle il y a des augmentations en valeur ajoutée mais dans laquelle il n'y a pas d'investissement de base. Il n'y a aucun doute que la meilleure façon d'éviter un investissement de base c'est de ne pas développer des produits de marque déposée ou des processus dont la fabrication ou le traitement interne est vaste. Bref, même si jusqu'à présent il ne peut pas être démontré sur une base statistique qu'une politique d'impartition est généralement profitable, aucuns chiffres ne démontrent le contraire.

Aujourd'hui, le plus souvent, beaucoup de joueurs sont impliqués dans des situations où des variables multiples agissent réciproquement et les décisions d'achat des donneurs d'ordres sont faites après des procédures qui s'effectuent en plusieurs étapes. Le modèle appuie une telle multiplicité de facettes dans le processus décisionnel d'achat du donneur d'ordres.

En ce qui concerne les rapports parmi les joueurs, les « donneurs d'ordres » sont les organisations qui délèguent les études de localisation à une ou des firmes externes.

Avant de débiter la relation d'impartition, le donneur d'ordres doit déterminer la taille et la composition de « l'unité décisionnelle ». Nous avons constaté lors d'un entretien téléphonique qu'outre la personne qui s'occupe des appels d'offre, c'est le président qui s'occupe de la décision finale d'achat. Mais l'unité décisionnelle n'est pas toujours composée de la même façon et les rôles des membres composant cette unité peut être différents d'une organisation à l'autre. Et comme nous l'avons mentionné lorsque nous avons expliqué les rôles des membres de

l'équipe composant l'unité décisionnelle en fonction de l'étape du processus décisionnel d'achat (dans la partie sur les explications détaillées du modèle de Webster et Wind (1972)), un membre de l'unité décisionnelle peut jouer plusieurs rôles à la fois et plusieurs membres peuvent partager le même rôle.

Les gestionnaires responsables des achats doivent être familiers avec les concepts et les approches de gestion stratégiques : (la position stratégique, le diagnostic de l'organisation partenaire, la planification à long terme, etc.) et doivent fournir une structure pour adapter les besoins particuliers de leur entreprise au domaine d'achat. Ils doivent être familiers avec les concepts d'achat.

D'après Barreyre (1985), les responsables des achats ont plusieurs rôles à jouer. Comme nous pouvons le constater dans le modèle de prise de décision retenu, les membres de l'unité décisionnelle jouent des rôles « interpersonnels ». Comme rôles interpersonnels, ils jouent le rôle d'homme de paille de l'organisation donneur d'ordres faisant face à son preneur d'ordres (sous-traitants, etc.), le rôle de liaison entre l'organisation interne et les partenaires et le rôle de négociateurs.

Comme rôles informationnels, les responsables des achats servent en quelque sorte de "centre nerveux" parce qu'ils font beaucoup d'activités dans lesquelles ils reçoivent de l'information de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation qui se rapporte à la gestion de ressources externes et ils servent également de disséminateur c'est-à-dire d'informateur de tous les détenteurs d'intérêts dans les activités communes.

Comme rôles décisionnels, les responsables des achats jouent un peu le rôle d'entrepreneur parce qu'ils doivent en premier lieu être des initiateurs. En effet, ils introduisent une action prenant la forme de projets d'amélioration par de nouvelles technologies, de nouveaux équipements et de nouvelles sources d'approvisionnement. Ils jouent aussi le rôle d'entraîneur de perturbation parce qu'ils sont obligés d'assumer la responsabilité de faire face aux problèmes de coopération et de conflit. Et enfin, le rôle d'attributeur parce qu'ils choisissent les preneurs d'ordres et contrôlent l'assignation de travail en décidant qui fera quoi et ils sont responsables des prévisions budgétaires des dépenses liées aux activités imparties.

Le développement de la capacité des responsables des achats à gérer le potentiel externe va main dans la main avec n'importe quelle politique d'impartition.

Selon Barreyre (1985), cela implique :

- l'identification des rôles (que nous venons tout juste de mentionner) de ceux qui sont d'abord concernés;
- réaliser leur fonction adéquatement (le personnel, le budget pour l'indemnité de déplacement, etc.);
- une bonne coordination entre toutes les parties concernées dans l'organisation;
- l'ajustement de systèmes et procédures;
- un balayage d'occasions externes;
- les procédures de l'alternative de faire ou acheter et les modèles convenus de décisions;
- l'analyse de la valeur et les cercles de qualité;
- le développement de liaisons étroites de coopération;
- le contrôle de l'environnement du partenaire;
- la connexion de systèmes d'information de gestion avec des partenaires extérieures, etc.

Si nous revenons au modèle de prise de décision, avant de débiter la relation d'impartition, l'unité décisionnelle prend la décision de produire ou sous-traiter. « Les grandes décisions relatives aux choix impartition / intégration notamment, ne sont pas l'apanage des responsables de telle ou telle fonction mais découlent d'un processus de décision collective où la direction générale devra éventuellement arbitrer lorsque la portée des engagements pris le justifie »⁵. Les membres composant l'unité décisionnelle doivent avoir une vision stratégique intégrée des problèmes se rapportant à la décision de faire ou faire faire. Ils doivent décortiquer, point par point l'analyse du problème. Ils doivent définir exactement les analogies entre les différentes sortes d'alternatives de faire ou acheter et quel sera l'impact stratégique, à la longue, de l'accumulation de beaucoup de décisions de faire ou acheter.

Comme nous pouvons le constater dans le modèle de prise de décision retenu, la décision de produire ou sous-traiter peut être influencée par la stratégie et les objectifs de l'organisation. Par exemple, une entreprise peut décider de sous-traiter à cause de sa vocation : elle peut décider de se recentrer sur ses activités stratégiques de base et de déléguer les fonctions opérationnelles à un expert extérieur.

⁵ Barreyre et Bouche, Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises : les politiques d'impartition, p. 16

La décision de recourir à l'impartition peut également être influencée par des facteurs organisationnels comme des contraintes matérielles, humaines et technologiques. Par exemple, l'insuffisance de ressources humaines à l'interne, les logiciels de cartographie trop complexes et le désir d'éviter d'investir dans la technologie peuvent influencer une entreprise à impartir les études de localisation et le géomarketing.

La décision de produire ou sous-traiter a toujours été un souci important pour l'unité décisionnelle. Cependant, dans le contexte de l'économie actuelle plus dynamique et volatile, dirigée par la globalisation de la compétitivité, l'accélération du cycle de vie du produit et le rythme accéléré de renouvellement des technologies matérielles, la décision de produire ou sous-traiter n'ont jamais été plus stratégique pour beaucoup d'entreprises. Souvent, ce qui est en jeu, ce n'est pas juste l'avantage à court terme, mais à plus long terme pour être en mesure de conserver une bonne position dans la course de la compétitivité.

Comme on peut le constater à partir du modèle de prise de décision, le donneur d'ordre doit être capable de prédire les « situations » qui risquent de poser problème et y être préparé. Un problème est un écart entre une situation actuelle et une situation souhaitée. Si l'écart est assez grand entre les objectifs de l'entreprise et les résultats obtenus, les responsables de l'unité décisionnelle considéreront qu'ils sont en présence d'un problème et ils prendront des mesures pour solutionner le problème. Dans le processus de résolution de problèmes, les gestionnaires responsables de la relation d'impartition ne doivent pas oublier de considérer qu'un problème non identifié ne fera pas avancer de décision et qu'une décision ne change pas les faits, c'est seulement la mise en œuvre de la décision qui fait changer les faits.

Certains facteurs empêchent l'application de l'impartition comme les difficultés dans l'arrivée à un accord adéquat avec des partenaires. Le donneur d'ordres doit s'assurer que le personnel de son organisation entretient un comportement coopératif envers les organisations extérieures fournissant le potentiel requis (Barreyre, 1998). Le donneur d'ordres doit s'assurer d'une bonne collaboration avec son partenaire avant même de débiter la relation. Pour se faire, le responsable des achats doit essayer de prévoir les possibilités de tensions qu'elles soient techniques, commerciales ou financières en prenant des garanties organisationnelles et contractuelles. Plus le degré d'interdépendance est élevé entre les deux parties et plus le responsable des achats doit s'assurer d'une bonne gestion de la coopération et des conflits.

Le comportement peut ne pas être coopératif entre les deux organisations à cause que les gestionnaires tiennent compte seulement des avantages à court terme de la sous-traitance au lieu d'adopter une vision stratégique en regardant les profits à long terme et les risques pour toutes les deux parties impliquées dans la transaction. En tenant compte des avantages à long terme de la relation commerciale, ils voient par exemple des fournisseurs, des sous-traitants ou des franchisés comme des partenaires avec qui les occasions doivent être trouvées pour développer des effets synergiques pour un bénéfice mutuel. Parfois, un comportement coopératif implique des accords à long terme sur des choses comme la révision de prix, les directives et les droits exclusifs d'exploitation. De telles liaisons coopératives créent une communauté réelle d'intérêts, autrement dit une solidarité entre le donneur d'ordres et ses partenaires. L'objectif résultant de la formulation d'une politique et de la mise en œuvre pour une collaboration efficace avec des partenaires est un rapport mutuellement avantageux à long terme. Lorsque le donneur d'ordre éprouve de la difficulté à collaborer efficacement avec ses partenaires, il fait face à un problème stratégique parce que l'horizon sur lequel se projette la situation souhaitée est à long terme.

Tableau 2.7 : Classification des problèmes de management

Horizon de décision et impact	Domaine d'application	
	interne	extérieure à l'entreprise
Long terme	Problèmes organisationnels	Problèmes stratégiques
Court terme	Problèmes opératoires	Problèmes tactiques

Source: Barreyre (1976)

Les entreprises qui décident de sous-traiter doivent être conscientes qu'il pourrait y avoir des changements inattendus qui pourraient résulter de leur décision. L'externalisation de certaines fonctions peut mener à changements fortuits dans l'entreprise si le climat de l'entreprise n'est pas réceptif au changement.

Tableau 2.8 Évaluation de l'impact global de la stratégie d'impartition marketing

	n	Moyenne	Écart-Type
Performance générale de la firme	47	1, 9	0, 8
Performance du département marketing interne	46	2, 3	0, 9
Satisfaction de la clientèle	46	2, 3	1
Moral des employés	48	2, 5	1, 1

Note: 1 = très positive, 7 = très négative

Source: Duguay (1999)

Comme nous pouvons le constater à partir du tableau 2.8, l'impact de l'impartition marketing est moins positif pour le moral des employés que les trois autres aspects.

Si le projet d'externalisation ne projette plus de réaliser les économies de coût en cours de route, l'unité décisionnelle peut aller jusqu'à envisager de la faire échouer. Ce processus d'évaluation est un exercice important qui doit aussi s'effectuer avant que l'entreprise décide de sous-traiter. Si une entreprise envisage d'acheter un nouveau logiciel de cartographie, l'option de sous-traitance doit être évaluée par rapport à l'option d'achat. L'examen d'un œil critique des capacités et des dépenses sera pris en considération pour déterminer si la décision est d'acheter ou de sous-traiter. L'externalisation doit être évaluée périodiquement, mais ce n'est malheureusement pas une option qui est pratiquée dans toutes les entreprises (Kiss, 1998). Une évaluation périodique s'impose pour déterminer si les changements économiques, politiques ou technologiques sont assez importants pour changer la décision initiale d'impartir ou d'intégrer verticalement.

Dans le modèle de prise de décision, les « institutions de contrôle » interviennent pour contrôler les relations entre le donneur d'ordres et la firme d'études de localisation. Ces institutions sont le gouvernement par la législation qu'il impose et les syndicats par leurs conventions collectives. Le donneur d'ordres peut décider d'opter pour l'intégration verticale au lieu de l'impartition lorsqu'il est confronté avec des facteurs empêchant l'application de l'impartition comme l'attitude du gouvernement. La syndicalisation par exemple peut à la fois, d'une certaine façon, encourager et restreindre les donneurs d'ordres à impartir les études de localisation. Selon Martin (1992), d'un

côté, la syndicalisation oblige les donneurs d'ordres (étant souvent des grandes entreprises)⁶ à payer leurs employés plus chers. Les donneurs d'ordres font donc appel à la sous-traitance ou l'impartition (étant la plupart des PME). De l'autre côté, la syndicalisation peut restreindre les donneurs d'ordres à recourir à la sous-traitance à cause que beaucoup de conventions collectives contiennent des clauses restreignant la sous-traitance.

Il y a quelques années, le gouvernement aidait uniquement les grandes entreprises qui sont souvent des donneurs d'ordres. Maintenant le gouvernement offre aussi un soutien aux PME qui sont souvent des entreprises sous-traitantes. Trois périodes caractérisent l'évolution des politiques gouvernementales en faveur des PME au cours des 20 dernières années (Julien, 2000). Au cours de la première période qui s'est échelonnée tout au long des années 60 et pendant la première partie des années 70, les critères d'accessibilité ont été révisés pour que ce ne soit pas seulement les GE qui soient accessibles à l'aide financière, mais aussi les PME. Au cours de la deuxième période qui a commencé à la fin des années 70 et qui s'est poursuivie jusqu'au début des années 90, des programmes de mieux en mieux ciblés pour les PME ont été mis sur pied comme des programmes de soutien financier pour la création d'entreprises et pour la diffusion de nouvelles technologies. À cause que les programmes s'adressaient à une seule fonction des entreprises, la toute nouvelle période qui est la troisième porte sur l'intégration de plusieurs programmes pour se conformer au fonctionnement systémique des entreprises. Par exemple, on ne peut pas parler de programme d'exportation sans penser à faire des investissements en commercialisation sur les marchés étrangers.

Les PME ont besoin de subventions en phase de démarrage pour améliorer leur compétitivité (Julien, 1997). Les GE donneurs d'ordres peuvent d'une certaine façon profiter des subventions données aux PME sous-traitantes pour améliorer leur compétitivité. En effet, depuis le début des années 80, les nouvelles conditions de la compétition mondiale incitent les grandes entreprises à sous-traiter les activités pour lesquelles elles ne possèdent pas d'avantage concurrentiel pour devenir plus compétitives. Le recentrage sur le métier permet aux donneurs d'ordres et aux entreprises sous-traitantes de se concentrer sur ce qu'ils font de mieux. En commençant par Adam Smith, les économistes ont vanté les vertus de la spécialisation. La subdivision d'un métier ou d'une organisation permet d'accélérer la production, d'économiser du temps, d'améliorer les habiletés des employés et d'améliorer la capacité à innover (Aktouf, 1994). La sous-traitance

⁶ D'après Statistique Canada, le salaire moyen dans les entreprises de 500 employés et plus était en 1986 de 13,55 \$

donne la possibilité aux donneurs d'ordres de subdiviser certaines tâches avec le sous-traitant. De cette façon, les organisations sont réciproquement plus spécialisées, ce qui augmente leur efficacité par des économies d'expérience surtout lorsque des organisations comme des firmes d'études de localisation ont à réaliser des tâches complexes en travaillant par exemple avec des logiciels de cartographie.

Les PME sous-traitantes ont aussi besoin de subventions à long terme pour leur donner la possibilité de réaliser des changements structurels. Par exemple, les subventions leurs permettent de satisfaire leur besoin en conseils et expertises pour favoriser le recours aux nouvelles technologies de gestion. Une meilleure expertise des PME sous-traitantes en gestion de la qualité permet de répondre aux exigences des donneurs d'ordres en matière de qualité. En effet, depuis le début des années 80, l'augmentation de la compétitivité et le développement de nouvelles technologies ont eu un effet de raz-de-marée dans plusieurs secteurs. «... la plupart de ces grandes firmes se sont accrochées au concept de qualité comme une bouée »⁷. La qualité est encore plus importante pour les PME sous-traitantes que les PME en général. Parce que les donneurs d'ordres exigent une bonne qualité. Il n'existe pas de créneau dans lequel les donneurs d'ordres rechercheraient des firmes sous-traitantes qui négligeraient la qualité pour abaisser le plus possible leurs coûts afin de produire un service à prix moins élevé. Donc pour répondre à la demande des donneurs d'ordres en matière de qualité, les sous-traitants ont intérêt à employer la stratégie *Quality is Free* : «...le fait d'introduire plus de qualité dans un service ne coûte pas plus cher à l'entreprise parce qu'elle bénéficie de rejets moins élevés...»⁸

À partir du modèle de prise de décision, on peut constater que « l'environnement » influence les donneurs d'ordres dans leur décision d'utiliser le personnel interne pour effectuer les études de localisation ou bien de recourir aux services d'une firme d'études de localisation externe. Par exemple, en période de récession, les compressions budgétaires des donneurs d'ordres les incitent à se tourner vers les firmes de recherche externes pour effectuer des études de localisation plutôt que d'utiliser leur personnel interne. Concernant l'environnement technologique, ... « le rythme élevé, le caractère discontinu et imprévisible du progrès technologique a une incidence sur les décisions de recourir à l'impartition »⁹. Un autre exemple lié à l'environnement technologique a

contre 8, 85 \$ dans les entreprises de 20 employés et moins.

⁷ Martin, La sous-traitance au Québec, p. 159

⁸ Kotler, Le management du marketing, p. 580

⁹ Duguay, La pratique de l'impartition marketing au Québec, p. 31

rapport aux économies d'information: avec les nouvelles technologies de transport, de télécommunications et d'informatique, il est souvent plus facile de communiquer (et donc être en pourparlers) avec des partenaires de l'extérieur que de communiquer à l'interne dans une grande organisation.

Le progrès du phénomène d'impartition doit être considéré comme une réponse managériale aux nouveaux impératifs d'un environnement caractérisé par six attributs principaux (Barreyre, 1998):

1- En réaction à l'accélération du changement technologique et de l'obsolescence qui requièrent une dépréciation plus rapide des investissements du savoir-faire et du capital, les entreprises allouent alors une plus grande partie de leurs ressources financières et humaines à l'innovation.

2-La discontinuité de l'environnement, qui accentue les besoins de flexibilité organisationnelle à court terme et la mobilité stratégique à long terme.

3-La diminution du pourcentage de bénéfice dans beaucoup d'entreprises ou les difficultés pour le maintenir dans un contexte de crise entraînent une réduction de tâches et est une motivation pour réduire des dépenses ou d'éviter des investissements qui sont, a priori, non nécessaires quand la mission et les objectifs de l'entreprise sont considérés. Il est rarement obligatoire de faire votre propre fonderie quand vous êtes un fabricant de voiture ou vos pneus comme les faisaient Renault il y a cinquante ans.

4-La complexité croissante de beaucoup de produits et de variétés de processus pour réaliser chaque partie du tout. Combiné avec la prolifération de services de personnel (une autre caractéristique de cette nouvelle ère économique), ils produisent une plus grande complexité des structures d'organisations exigeant des systèmes de gestion très lourds. Cela appelle à une réponse se concentrant ou bien par la décentralisation ou bien par l'impartition.

5-Le nombre croissant de lois et de règlements ce qui constitue des contraintes sociales pour les firmes dans des sociétés avancées (un prix à payer pour la société d'abondance) accentue la rigidité des systèmes d'incitation des firmes. Les entreprises peuvent contourner ces quelques obstacles en appelant de l'extérieur des palliatifs comme l'embauche d'une main-d'œuvre soi-disant "provisoire" ou la sous-traitance, la recherche d'une main-d'œuvre à coût inférieur dans des pays moins développés.

6-La compétition mondiale intense qui est une cause et une conséquence des efforts de productivité par des productions à grande échelle : c'est une motivation forte pour chercher des partenaires à l'étranger qui pourraient aider la vente sur des marchés étrangers ou partager les risques d'un nouveau produit ou offrir des contreparties aux transactions internationales. En effet, nous devons tenir compte des exigences nationales de quelques pays qui exigent des transferts de technologie et des arrangements de réciprocité. Pour ces dernières raisons en particulier, les décisions d'impartition apparaissent comme une composante en croissance dans les stratégies d'entreprise; leur apparition à une échelle internationale est une illustration remarquable du phénomène.

Le donneur d'ordres doit commencer par faire un diagnostic global de l'environnement pour concevoir une politique d'impartition qui est significative et qui constitue même une composante fondamentale de la stratégie complète d'une entreprise. Cela concerne toutes ces entreprises qui sont pour la plupart obligés de se confronter à ces six défis, par exemple, des fabricants d'ordinateur. La nouvelle stratégie d'IBM est très significative (Barreyre, 1998). Pendant des années, cette entreprise avait une propension à impartir le matériel, comme la feuille de fer, la mécanique, l'aérage (l'enroulement), à des milliers de sous-traitants du monde entier et il n'y a aucun doute que sa politique d'approvisionnement efficace était un facteur important de son succès. Maintenant la stratégie de cette entreprise va encore plus loin depuis qu'elle a trouvé des partenaires capables d'assurer des contributions critiques pour agrandir son domaine d'activités très rapidement. Par exemple, IBM distribue des copieurs japonais Minolta et des mini-ordinateurs Matsushita. De plus, IBM distribue maintenant ses ordinateurs dans 2 500 magasins pas seulement en distribuant ses ordinateurs dans ses propres centres de produits, mais aussi en les distribuant dans des magasins comme Sears, Computerland et dans d'autres magasins d'ordinateurs, chez des distributeurs d'équipement de bureau et chez des revendeurs de logiciels (Kotler, 1994).

Dans le modèle de prise de décision, les « réponses managériales structurelles » s'intéressent aux éléments de la décision de recours aux services d'une firme d'études de localisation.

La formulation d'une politique d'impartition lorsque nécessaire doit être mise en œuvre selon des procédures et les systèmes de gestion conçus d'abord pour explorer les occasions de coopération externes, ensuite rationaliser les alternatives " in-house" ou par des contrats. Le choix de faire ou

acheter doit être cohérent avec la politique d'impartition de l'entreprise. Et la politique d'impartition doit être intégrée dans la stratégie complète de l'organisation. « L'option de produire ou acheter présente un caractère stratégique lorsque l'un ou l'autre des deux termes de l'alternative implique une allocation de ressources importantes (dotation en capital, investissements humains ou utilisation de surfaces) ou un engagement à long terme notable vis-à-vis d'un partenaire extérieur ». ¹⁰

Avant de débiter une relation avec une firme d'études de localisation, le donneur d'ordres doit effectuer une planification stratégique, élaborer des « objectifs » et les communiquer clairement à la firme d'études de localisation. Les décisions sur les objectifs ne doivent pas être prises une fois pour toutes sans y revenir. Les objectifs doivent être reformulés au besoin en tenant compte des changements qui surviennent dans l'environnement et en évaluant les potentialités internes et celles du preneur d'ordres. Les buts généraux et partiels doivent être établis non seulement qualitativement mais aussi quantitativement incluant un délais d'échéances temporel à court terme ou à long terme.

La formulation d'une politique d'impartition doit être mise en œuvre en choisissant des partenaires qualifiés; en outre, elle doit provoquer le développement de moyens organisationnels pour une gestion efficace de ses ressources externes. La décision d'impartir au lieu de l'intégration s'avérera être valable seulement quand l'organisation du donneur d'ordres est capable de gérer efficacement des potentiels externes pour des effets synergiques. L'organisation doit être compatible avec la politique.

Les membres qui composent l'unité décisionnelle du donneur d'ordres ont des « critères de sélection » pour sélectionner une firme d'études de localisation. Lorsque les donneurs d'ordres procèdent par invitation, ils doivent avoir passé à travers une évaluation rigoureuse des capacités des sous-traitants avant de les inviter à participer à un processus d'approvisionnement. Cette pré-qualification aura pour effet d'économiser du temps en réduisant le cycle complet du processus de sélection. Une fois que les sous-traitants ont été sélectionnés pour participer au processus d'approvisionnement, le donneur d'ordres a besoin de passer à travers un processus de sélection approfondi, incluant une évaluation financière complète. Les membres de l'unité décisionnelle du donneur d'ordres doivent acquérir une compréhension de l'équipe de gestion et de la culture

¹⁰ Barreyre, La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, p.71.

organisationnelle du sous-traitant. Par exemple, il est mentionné sur le site Internet de la PME d'études de localisation et de géomarketing « Optima » que cette firme préconise un accueil chaleureux et une approche partagée aux prises de décisions comme culture organisationnelle. À l'image d'un « caméléon », les membres de l'équipe de projet du donneur d'ordres doivent s'efforcer d'adhérer du mieux qu'ils peuvent à cette même façon de penser pour être bien considérés par le personnel de la firme sous-traitante et éviter les conflits de cultures.

Les membres de l'unité décisionnelle du donneur d'ordres doivent se demander s'ils estiment pouvoir être les associés de l'équipe de gestion du sous-traitant. Un petit nombre de candidats sont choisis pour une évaluation en profondeur qui commence par des réunions avec le personnel de chaque sous-traitants (Kiss, 1998). Il est crucial que ces réunions incluent le personnel de soutien des sous-traitants et non pas seulement les représentants des ventes qui ne seront pas les gens qui feront le travail. Ensuite, des visites sur place chez les clients d'un sous-traitant sont alors conduites. Ces visites sont critiques pour observer les études de localisation qui ont été effectuées dans un environnement vivant et discuter des sites sur lesquels ont porté les études ainsi que des autres aspects du service, des majorations et des problèmes avec les clients de la firme de recherche. La visite des sites de plusieurs clients de la firme de recherche est utile parce que les donneurs d'ordres peuvent valider des commentaires des clients et effectuer des observations.

Le modèle nous indique que l'engagement de recourir à l'impartition est une décision d'investissement qui implique des variables multiples qui interagissent entre elles. Par exemple, « les critères de sélection » peuvent être influencés par les « facteurs individuels des membres composant l'unité décisionnelle ». Par exemple, le désir d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix peut influencer la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante. Les critères de sélection peuvent également être influencés par les « facteurs interpersonnels des membres composant l'unité décisionnelle ». Par exemple, l'existence de relation peut constituer un facteur qui influence la sélection d'une firme sous-traitante.

Soulignons ...« que les donneurs d'ordres se plaignent de mal connaître les compagnies sous-traitantes de leur région ». ¹¹ La firme sous-traitante doit commencer à se faire connaître par les responsables des approvisionnements de la firme donneur d'ordres, ensuite établir des contacts personnels notamment dans les conférences d'affaires et dans les tournois de golf. Par exemple, voici comment la firme de recherche en localisation Optima s'est fait connaître auprès de la responsable des affaires légales des restaurants Giorgio : « Pour commencer, ils m'avaient invité à une conférence, ensuite, un employé de la firme de recherche Optima m'a donné sa carte d'affaires et ensuite nous avons contacté Optima pour leur demander de faire une étude de localisation complète. Moi, je suis conseillère aux affaires légales mais c'est le président qui se prononce sur la décision finale d'achat ». Au cours de la conférence d'affaires, le donneur d'ordres peut assister à une présentation des services de la firme de recherche en localisation. Le donneur d'ordres peut profiter de cette occasion pour évaluer si la firme de recherche en localisation répond à certains de ses critères de sélection comme les relations personnelles.

Dans le modèle de prise de décision, les « réponses managériales de circonstance » sont les éléments qui surviennent une fois que le donneur d'ordres a décidé de recourir aux services d'une firme de recherche en localisation.

« L'unité décisionnelle » procède à la sélection des sous-traitants. Elle doit procéder à la sélection des sous-traitants en visant des avantages synergiques d'une coopération basée sur la confiance mutuelle entre associés. Il faut définir le rôle des responsables des achats comme étant des managers d'un potentiel externe.

Les réponses managériales structurelles et de circonstance influencent la « performance » de la relation d'impartition marketing. La « performance » de la relation d'impartition est influencée par des établissements de contrôle (par exemple, la syndicalisation obligeant les donneurs d'ordres à payer les employés plus chers peut les inciter à recourir à l'impartition), par des variables environnementales, par la décision des donneurs d'ordres de produire ou sous-traiter (par exemple, en période de récession, les compressions budgétaires incitent les donneurs d'ordres à sous-traiter plutôt que de produire) et par les critères de sélection des sous-traitants (par exemple, si le donneur d'ordres oublie de tenir compte de l'engagement envers des standards de qualité comme critère de sélection du sous-traitant, la performance de la relation d'impartition sera affectée). La performance de la relation d'impartition se reflétera sur la performance du donneur et du preneur d'ordres qui à son tour influencera la performance du secteur de la firme d'études de localisation et du secteur du donneur d'ordres.

¹¹ Martin, La sous-traitance au Québec, p. 188

Chapitre 3: Produire ou impartir?

Dans ce présent chapitre, nous allons répondre partiellement, à l'aide de données secondaires, à l'objectif 1 de la première partie du modèle retenu qui porte sur les facteurs qui doivent être pris en considération et qui influencent la décision de « faire ou faire faire », et sur les conséquences découlant de chacun des de ces deux choix possibles.

3.1. Principaux facteurs entrant en considération dans la décision de faire ou acheter

Lorsque le temps est venu de choisir entre faire ou faire faire, les conséquences positives et négatives à court et à long terme de chaque alternative doivent être évaluées en prenant en considération un certain nombre de facteurs clés (Barreyre, 1985).

Le donneur d'ordre doit évaluer si le contrôle de la qualité va être aussi bon si des études de localisation sont réalisées à l'externe et si le preneur d'ordres est capable de réaliser des études qui sont conformes à ses spécifications. Il doit déterminer si les compétences de son personnel à l'interne sont assez bonnes pour réaliser les études de localisation à l'interne en tenant compte du temps exigé pour le développement des études en regard de l'expérience de ses employés dans l'exécution de tâches complexes sur les logiciels de cartographie, de leur niveau de productivité et de leurs capacités d'innovation.

En tenant compte des perspectives de développement de l'organisation, le donneur d'ordres doit entrevoir la possibilité de sous-traiter en prévoyant l'éventualité de ne pas être assez flexible à l'interne pour s'adapter à une augmentation trop importante du nombre d'études de localisation à réaliser, ou encore, en prévoyant des fluctuations trop instables du volume d'études à produire, de sorte que le personnel à l'interne ne puisse pas être tenu assez occupé à des tâches assez régulières sur une base continue. Il n'y a pas seulement les ressources humaines qui risquent d'être inutilisées, il y a également les nouveaux équipements technologiques qui risquent de devenir désuets à cause des changements rapides dans les nouvelles technologies.

Surtout lorsque le donneur d'ordres est incertain sur la fiabilité de la firme sous-traitante, il doit envisager les conséquences de l'éventualité où elle ne soit pas en mesure de fournir les études de localisation pour une date d'échéance prédéterminée.

Le donneur d'ordres doit essayer d'estimer si les coûts de production à l'interne excèdent le coût d'impartir les études de localisation. Il doit tenir compte de d'autres considérations financières telles ; le capital requis pour nouveaux investissements, la dépréciation de capital et le retour attendu sur l'investissement de capitaux.

Il doit évaluer les risques de ne pas être capable de rencontrer un niveau de production assez élevé à l'interne pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il doit évaluer les risques de propagation de ses informations confidentielles à des concurrents pas le biais de firmes sous-traitantes.

Le donneur doit essayer d'évaluer si le sous-traitant est prêt à contribuer, autant que son personnel à l'interne, aux bénéfices de ses stratégies à long terme. Il doit évaluer les conséquences des deux alternatives sur les difficultés à coordonner et à contrôler les tâches qui seront à effectuer.

3.2. Survol des motifs qui amènent les entreprises à faire faire au lieu de faire

À partir de lectures et d'observations, Barreyre (1998) a eu l'impression que les donneurs d'ordres ont beaucoup plus de facilité à comprendre les motifs qui amènent les entreprises à opter pour l'intégration verticale que les motifs qui les amènent à opter pour la non-intégration. Et d'habitude, les donneurs d'ordres trouvent que c'est beaucoup plus dur de se désagréger que de s'intégrer verticalement. À une période où les changements sont accélérés dans l'environnement, les motifs qui amènent les entreprises à opter pour l'impartition au lieu de l'intégration verticale méritent d'être repensé. En effet, les changements accélérés de l'environnement demandent aux entreprises de se concentrer sur leur unicité, d'éviter d'être contraints de contrôler certains départements ainsi que leurs coûts d'opération, de partager le risque en limitant les investissements à l'essentiel, de diminuer leurs coûts de production pour faire face à

l'augmentation de la compétitivité, de réaliser des bénéfices de coûts similaires sans mettre en question la nécessité d'innover, d'utiliser des équipements nouveaux sans être confrontés à l'inconvénient de désuétude, d'éviter de montrer aux bailleurs de fonds un retour sur l'investissement dans des activités moins importantes, de faire une assignation plus profitable de leurs ressources humaines et matérielles, de bénéficier de certaines ressources humaines et financières qui ne sont pas disponibles dans leur entreprise, d'éviter d'investir dans la technologie, une plus grande flexibilité opérationnelle, d'améliorer la productivité des fonctions moins importantes de l'entreprise, d'effectuer des mouvements stratégiques plus rapides, d'éviter le gaspillage de redécouvertes des méthodes, de bénéficier d'effets de synergie sur le plan technique et commercial, de bénéficier d'un chiffre d'affaire plus élevé par rapport à l'investissement, de disposer d'une plus grande facilité à renouveler la gamme de leurs produits, d'obtenir un meilleur bénéfice d'exploitation, de conquérir une plus grande part de marché, de réaliser des économies de fabrication en séries, d'obtenir un meilleur bénéfice de crédit, d'employer des stratégies de croissance plus efficaces, de bénéficier d'une meilleure technologie et d'améliorer leur capacité à fabriquer des produits différenciés (en particuliers pour les entreprises qui s'adressent à un marché segmenté).

Notre but est de repasser points par points les éléments que nous venons d'énumérer de façon à expliquer le plus possible les éléments qui ont influencé les entreprises à faire faire au lieu de faire tout en gardant à l'esprit le principe d'éventualité selon lequel n'importe quelle entreprise à tout moment de son histoire est un cas unique et la politique la plus adéquate pour s'adapter à cela est habituellement d'admettre qu'il doit y avoir des exceptions et des développements. Plus précisément, il faut admettre qu'il n'y a pas une politique qui est bonne pour s'adapter à toutes les situations et la décision d'opter pour une politique n'est pas une décision qui est prise une fois pour toute et sur laquelle on ne revient pas.

3.2.1. Éléments influençant la décision d'impartir au lieu de produire :

3.2.1.1. La vocation de l'entreprise:

La question centrale pour des cadres supérieurs des donneurs d'ordres est : "Dans quelle entreprise sommes-nous ?" "Quels sont nos compétences distinctives" pour répartir les ressources de l'entreprise en conséquence ?

Le donneur d'ordres peut décider de se recentrer sur ses activités stratégiques de base et de déléguer les fonctions opérationnelles à un expert extérieur. En étant libéré de consacrer l'énergie aux secteurs qui ne relèvent pas de son expertise, le donneur d'ordre peut concentrer ses ressources pour assouvir les besoins de ses clients. Les donneurs d'ordres... « sont ordinairement heureux de déléguer les tâches accessoires qui ne correspondent pas à leur fonction et compliquent leur action »¹². Lorsqu'une firme impartit, elle confie à un partenaire une part de son système global d'activités en allouant de préférence ses ressources internes comme ses ressources financières, son potentiel humain ou technique à des activités plus rentables pour elles et à des tâches qui correspondent mieux à sa vocation. Pour chaque organisation, il y a des contraintes comme des limites de ressources disponibles. L'externalisation permet à une organisation de compléter ses ressources internes, le plus souvent compléter des ressources humaines. Les employés du donneur d'ordres n'ont plus à travailler sur des activités moins essentielles pour eux. Ainsi les ressources humaines du donneur d'ordres sont dirigées vers les activités qui servent le client. L'énergie des gens qui était concentrée intérieurement peut maintenant être concentrée extérieurement sur le client (The Outsourcing Institute, 1998).

3.2.1.2. La capacité de gérer ou contrôler un département :

Lorsqu'une fonction ou un département est difficile à gérer, avant d'envisager l'impartition, le donneur d'ordre doit commencer par cerner les causes de ce désordre (The Outsourcing Institute, 1998). Si le donneur d'ordres décide d'avoir recours à l'impartition parce qu'il n'a pas de vision stratégique¹³, la firme de recherche en localisation ne fera certainement pas des études de localisation qui seront cohérentes avec une vision stratégique du donneur d'ordres qui aurait dû être élaborée avant de débiter une relation avec une firme d'études de localisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné lors de l'explication des réponses managériales du modèle de prise de décision, le donneur d'ordres doit effectuer une planification stratégique, élaborer des « objectifs » et les communiquer clairement à la firme de recherche en localisation avant de débiter une relation avec une firme preneur d'ordres. Le fait de recourir à l'impartition en raison

¹² Barreyre, L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, p. 58.

de l'absence d'une vision stratégique du donneur d'ordres pourra exacerber un problème au lieu de le régler. En effet, si le donneur d'ordres n'a pas de vision stratégique, il ne sera pas capable de communiquer son besoin à la firme de localisation. Par exemple, en l'absence d'une vision stratégique du donneur d'ordres Wal-Mart, qui consistait à implanter des magasins aux dimensions réduites dans les petites villes, la firme de recherche en localisation preneur d'ordres n'aurait peut-être pas pensé à adopter cette stratégie de localisation.

L'approche traditionnelle "faire ou acheter" donne une vision morcelée et analytique des problèmes tandis que le concept d'impartition a été inventé pour une vision plus complète et pour une politique stratégique de long terme impliquant beaucoup de décisions dans une période à long terme. Il y a quelques cas où une décision en faveur de l'impartition apparaît clairement comme stratégique. Une illustration typique est un mouvement de cession d'actifs comme la décision d'un fabricant de voiture de vendre ou fermer ses usines de verre, en cédant la production interne de pare-brise ou dans le cas d'un éditeur qui décide de déléguer l'impression. Beaucoup d'exemples stratégiques sont des décisions "aucun investissement" au lieu de l'intégration en amont ou en aval. Par exemple, en abandonnant l'idée de faire un nouveau modèle de moteurs, un constructeur d'avion profitera de la bienveillance d'un réseau de partenaires choisis sur qui il comptera pour les moteurs achetés. Comme pour n'importe quel autre fabricant de moteurs à réaction, les choix stratégiques du constructeur d'avion Boeing constituent des obligations à long terme (Barreyre 1998). Malgré que le dilemme de la décision de produire ou impartir soit si important, la plupart du temps, la décision de recourir à l'impartition est considérée séparément de la possibilité d'intégration verticale sans tenir compte des conséquences à long terme de chacune de ses alternatives et, ces décisions, étant malheureusement considérées comme ayant un impact très faible sur la position stratégique de l'entreprise, apparaissent comme étant des choix tactiques alors qu'en réalité elles doivent être perçues comme étant des choix stratégiques. Il est important de réaliser que « les petits ruisseaux finissent par faire une grande rivière » : sur une période à long terme, par un effet agrégatif, un comportement constant en faveur de l'intégration verticale a des conséquences évidemment significatives sur la production et les structures organisationnelles aussi bien que sur la position stratégique de l'entreprise. Donc l'impact d'une politique d'impartition (en admettant quelques exceptions bien sûr) sera aussi forte dans de nombreux cas. Si la décision est traitée d'une façon sage et cohérente

¹³ Comme contre-exemple, les gestionnaires de Wal-Mart avaient une vision stratégique lorsqu'ils ont fait l'essai d'implanter des commerces aux dimensions réduites dans les petites villes. Source : Le Nouvelliste, Wal-Mart lorgne les petites villes, 1999, p.25.

au niveau des opérations, elle peut avoir un effet cumulatif au niveau stratégique. Le donneur d'ordres doit reconnaître l'importance de placer des décisions à court terme au service de stratégies à long terme. Par exemple, avant d'implanter un magasin Club-Price / Costo « en plein cœur » de la ville de Québec, cette entreprise aurait dû penser aux inconvénients que cette décision aurait sur la forme de la zone commerciale d'une nouvelle bannière qui a été implantée ultérieurement en périphérie de la ville (Grenier, 1996).

L'intégration verticale apparaît plus appropriée dans les organisations qui n'ont pas développé une capacité adéquate pour gérer l'interface externe avec des partenaires extérieurs dans une perspective à long terme. En outre, pour différentes branches d'activités, la capacité de développer une coopération adéquate avec l'associé extérieur en amont est un des principaux facteurs qui déterminent la performance complète des entreprises par l'innovation et la productivité. La décision d'impartir au lieu de l'intégration verticale s'avérera valable seulement quand l'organisation donneur d'ordres a précédemment développé la capacité adéquate pour gérer le potentiel externe correctement dans une perspective à long terme. De ce point de vue, la gestion stratégique de la fonction achat a une importance capitale.

3.2.1.3. L'évaluation du besoin de partager le risque :

Lorsque les organisations doivent prendre de grands risques en investissements, elles ont intérêt à impartir pour devenir plus flexibles, plus dynamiques et être en mesure de s'adapter aux changements. Les marchés, la compétition, le cycle de vie des produits, les règlements gouvernementaux, les conditions financières, le progrès technique et technologique changent extrêmement rapidement. S'adapter à ces changements rapides, particulièrement aux changements à venir, exigera un investissement significatif qui deviendra très risqué (The Outsourcing Institute, 1998). L'externalisation constitue un moyen de répartir l'investissement et par le fait même le risque sur plusieurs entreprises et non pas dans une seule. En impartissant certaines fonctions, le donneur d'ordres partage le risque d'investissement en technologie.

Avec l'externalisation, le risque de diffusions est réduit significativement par rapport au risque pris par une entreprise simple. Le cycle de vie du produit est de plus en plus court. En effet, les nouvelles marques lancées sur le marché connaissent à peine un succès de trois ans (Darmon, 1991). Les entreprises disposent donc de moins de temps à consacrer au développement de

nouveaux produits. Beaucoup d'investissements en R&D doivent être assumés par les donneurs d'ordres pour inventer et repositionner des produits. Le type d'impartition de réalisation de produits donne la possibilité au donneur d'ordre de diminuer le risque d'investissement en R&D en impartissant la fabrication d'un produit.

Concernant le changement rapide des marchés et de la compétition, nous pouvons donner un exemple de ce changement en discutant du processus d'internationalisation de l'économie mondiale. Dû au processus de globalisation des marchés qui s'est achevé à la fin des années 80, l'avantage concurrentiel des entreprises ne doit plus se trouver seulement à l'échelle d'un pays mais plutôt à l'échelle des grands pays et des continents industrialisés notamment l'Europe, l'Amérique du Nord et le Japon. Ces pays formant une « triade » représentent ... « quinze pour-cent de la population mondiale, mais deux tiers de la production mondiale brute et environ 85 % du pouvoir d'achat discrétionnaire mondial »¹⁴. En particulier, les entreprises de haute technologie dont la technologie évolue à une vitesse « vertigineuse » (comme l'aérospatiale, l'aviation et les télécommunications) doivent avoir un avantage concurrentiel qui couvre les 3 marchés de la triade. Plusieurs raisons sont responsables du fait que la concurrence entre les entreprises s'effectue à l'échelle de la triade :

- afin de réaliser des économies d'échelle, les produits d'une entreprise doivent s'adresser aux 700 millions de consommateurs formant un marché plus homogène à cause des nouveaux moyens de communication qui rendent la communication plus homogène entre ces consommateurs et à cause des moyens de transports, les consommateurs se déplacent plus fréquemment dans l'ensemble de ces pays industrialisés;
- le rythme de diffusion du progrès technique et technologique est tellement élevé qu'une innovation doit être introduite en même temps sur l'ensemble des marchés géographiques de la triade. Une entreprise ne pourrait pas se permettre un retard pour l'introduction d'un produit (ou un service) sur un des marchés de la triade parce qu'une entreprise concurrente pourrait profiter de la situation pour lancer un produit pénétrant tous les marchés triadiques. De cette façon, l'entreprise concurrente pourrait prendre de l'avance dans sa position concurrentielle. L'externalisation donne la possibilité au donneur d'ordres de bénéficier d'un réseau de distribution déjà établis sur les 3 marchés triadiques en déléguant la distribution à une autre entreprise. Pour réussir, une entreprise doit amortir le coût de développement de ses équipements sur toute la couverture du marché triadique afin de réaliser des économies

¹⁴ Lambin, Le marketing stratégique, p. 33

d'échelles en conformité à la même façon de procéder que ses concurrents qui amortissent aussi ce coût sur l'ensemble des marchés de la triade. Par le biais de l'impartition, le preneur d'ordres aide le donneur d'ordres à amortir ce coût en participant à la distribution du produit.

Il est opportun de mentionner que les entreprises de services conseils comme les firmes d'études de localisation commerciale sont beaucoup moins concernées par le besoin d'avoir un avantage concurrentiel à l'échelle de la triade parce que la concurrence entre les entreprises de services s'effectue sur des marchés géographiques beaucoup plus restreints.

3.2.1.4. La pression de la concurrence :

La possibilité de produire ou d'externaliser est une question qui apparaît souvent critique dans le contexte économique actuel d'augmentation de la compétitivité mondiale. L'externalisation donne la possibilité de diminuer les coûts de production afin de réaliser des économies d'échelle.

Concernant les changements rapides de règlements gouvernementaux et l'augmentation de la compétitivité (que nous avons énuméré un peu plus haut au début de la partie « évaluer le besoin de partager le risque »), mentionnons que l'abaissement des barrières douanières et la prolifération des zones de libre échange ont intensifié la concurrence entre les entreprises parce que les marchés de plusieurs pays forment dorénavant un marché unique. Avant la diminution des barrières douanières, les tarifs douaniers protégeaient les industries canadiennes de la concurrence étrangère. Mais l'avènement du libre-échange et la diminution des tarifs douaniers oblige plusieurs industries canadiennes à se réorganiser afin d'abaisser le coût de production (Bellehumeur). La faible dimension des marchés canadiens étant donné la faible densité de la population a pour conséquence le fait que les entreprises canadiennes ne peuvent atteindre une dimension assez grande par rapport aux entreprises américaines pour réaliser autant d'économies d'échelles. Le coût de production des entreprises canadiennes est supérieur au coût de production des entreprises américaines. Mais le désavantage de plusieurs industries canadiennes par rapport à leurs concurrents américains dans le domaine des économies d'échelle n'est pas aussi difficile dans toutes les industries. Néanmoins, dans certaines industries, la rivalité est tellement forte que les entreprises doivent opter pour l'externalisation.

Pour que les entreprises d'un pays comme le Canada puisse faire face à la concurrence des entreprises d'un pays 9,5 fois plus peuplé comme les États-Unis, elles doivent miser sur la sous-traitance de spécialité de services de haute qualité comme Saint-Hubert le fait en sous-traitant chaque parties des études de localisation à différentes petites entreprises spécialisées dans leur créneau de prédilection qui ont réussies à concurrencer de plus grandes entreprises ayant une gamme plus diversifiée de services. Donc les entreprises canadiennes ont intérêt à mettre en pratique le même précepte que celui qui a été adopté en Autriche : « Small is beautiful ». « Dans tout le pays, 77 entreprises emploient plus de 1000 personnes; le nombre moyen d'employés par usine ne dépasse pas 20¹⁵ ». La mise au point de techniques de fabrication plus économiques a permis à de petites entreprises autrichiennes oeuvrant dans l'industrie sidérurgique, de contourner l'obstacle d'un marché régional restreint en concurrençant de grands producteurs situés dans de grands conglomérats comme l'Allemagne Fédérale.

La spécialisation des organisations donne la possibilité de réduire les coûts unitaires de production à chaque étude de localisation par la réalisation d'économies d'échelle et d'expérience. Cela entraîne le développement du phénomène appelé "la division de la production" qui s'étend évidemment sur une base mondiale. Une telle pratique n'est pas appliquée seulement aux parties tangibles (des composants etc.) mais aussi à une diversité croissante de services. En outre, il arrive que des partenaires extérieurs aient "des mandats de produit" qui leurs sont assignés. Par exemple, les donneurs d'ordres délèguent parfois de grandes responsabilités aux preneurs d'ordres pour la fabrication de produits finis, à tel point que parfois, le donneur d'ordres mettra seulement sa marque. De telles pratiques s'appliquent notamment dans des activités comme la mode. L'impartition d'études de localisation donne la possibilité aux donneurs d'ordres de réaliser des économies d'échelle mais aussi et surtout des économies d'expérience à cause que les tâches sont complexes du fait qu'elles nécessitent l'utilisation de technologies sophistiquées comme l'utilisation de logiciels de géomarketing.

L'expérience donne la possibilité d'éviter de répéter les erreurs passées, de mieux cerner les désirs des clients et de connaître les pièges à éviter. En bénéficiant d'une bonne expérience, l'entreprise saura comment traiter certains cas particuliers auxquels elle a déjà été confrontée auparavant. Les entreprises qui n'optent pas pour l'externalisation ne sont pas assez spécialisées

¹⁵ Le Grand Livre du Monde, p.78

et auront plus de chances de commettre des erreurs, de consacrer trop de temps et d'efforts à des cas particuliers auxquels elles n'ont jamais été exposés. La courbe d'expérience a démontré que dans beaucoup d'industries, les coûts unitaires pourraient diminuer avec le volume cumulatif de production d'une façon prévisible et exponentielle (Leavy, 1996). Mais dans quelques cas, comme dans celui de Monsanto dans l'industrie acrylonitrile, c'était parce que la force de l'effet d'expérience a été surestimée que le niveau de réduction de coût prévue n'a jamais été réalisé. Il y a une limitation encore plus sérieuse avec la pensée traditionnelle de la courbe d'expérience. C'est la supposition que tous les concurrents apprennent de leur expérience au même rythme après un certain volume de production plutôt que de temps. Cette supposition a été récemment contestée par le succès de l'industrie automobile japonaise qui a appris plus rapidement que l'industrie américaine avec un volume de production considérablement moins cumulatif. Les Japonais apprenaient plus efficacement avec des programmes d'amélioration continus. Le rythme auquel les employés et les organisations apprennent peut devenir le seul avantage durable compétitif particulièrement dans les industries qui nécessitent une connaissance intensive, comme la plupart des industries sont de nos jours. Bref, les économies d'expérience dépendent du volume cumulatif de production et de l'efficacité des employés. Les économies d'expérience les plus importantes se retrouvent dans l'exécution de tâches complexes nécessitant l'utilisation de technologies particulières comme effectuer des tâches de géomarketing sur des logiciels de cartographie.

3.2.1.5. Les considérations comptables et financières :

L'ampleur des coûts d'opération et le niveau de contrôle de ces coûts

Les entreprises qui ont des coûts d'opération élevés et un mauvais contrôle de ces coûts peuvent opter pour l'impartition. L'impartition donne « ... accès à une structure de coûts plus basse, basée sur des économies d'échelle et sur d'autres avantages reliés à la spécialisation ... »¹⁶. L'impartition permet au donneur de transformer ses coûts fixes en coûts variables.

¹⁶ Duguay, La pratique de l'impartition marketing au Québec, p. 33

Des illustrations très significatives d'une politique de sous-traitance sont offertes par la stratégie d'IBM. Il apparaît que, commençant plutôt tard sur le marché des "minis" ordinateurs personnels, IBM a atteint une position de leader très rapidement sans investissement de capital très lourd en comparaison des ventes par rapport au cash-flows. Les bénéfices nets de ce géant ont excédé \$ 5 milliards en 1983 (qui implique une capacité de financement fantastique et un fort pouvoir d'emprunt), une telle attitude est très caractéristique d'une approche stratégique relativement nouvelle : à présent, des entreprises intelligentes ont généralement une propension croissante à compter sur les formes diverses d'associations externes au lieu d'investir eux-mêmes.

La comparaison du coût de revient

Après avoir comparé le coût de revient, le donneur d'ordres pourra déterminer ce qui coûte le plus cher entre produire ou sous-traiter. Des contrats à long terme et des rapports avec des sous-traitants donnent la possibilité de réaliser beaucoup de mêmes bénéfices de coût que l'intégration verticale sans mettre en question la nécessité d'une entreprise à innover ou à répondre à l'innovation. Faire faire peut coûter moins cher que produire pour plusieurs raisons:

- 1- les salaires dans les grandes entreprises donneurs d'ordres sont plus élevés que les salaires des petites entreprises sous-traitantes;
- 2- les sous-traitants font plus d'économies d'expérience parce qu'ils réalisent plus souvent les mêmes tâches;
- 3- comme nous le verrons quelques lignes plus loin, la technologie utilisée par les sous-traitants est susceptible d'être utilisée plus souvent donc elle a moins de chances de devenir désuète avant d'avoir été complètement amortis financièrement.

La prise en compte des problèmes de trésorerie

Les donneurs d'ordres peuvent décider de sous-traiter pour alléger un problème de trésorerie passager (par exemple, en phase de démarrage de l'entreprise) ou durable dans le cas où l'entreprise est dans une période de croissance (Barreyre 1968). Le recours à la sous-traitance peut donner la possibilité au donneur d'ordres de gagner 90 jours de crédit fournisseur.

L'évaluation de la rentabilité des investissements

Le donneur d'ordres peut être influencé à sous-traiter à cause que l'acquisition de nouveaux équipements qui ne seraient pas utilisés assez souvent deviendraient désuets avant d'avoir été complètement amortis financièrement.

L'évaluation du besoin de réunir des capitaux disponibles pour les activités les plus importantes de l'entreprise

Il y a énormément de compétition dans la plupart des organisations pour réunir des capitaux. L'endroit où sera investit ces capitaux est l'une des plus importantes décisions faites par la direction. C'est souvent dur de justifier des investissements de capitaux dans des activités peu importantes auprès des bailleurs de fonds quand des entreprises concurrentes rivalisent pour le même argent en investissant de l'argent dans les activités les plus importantes de leur entreprise (The Outsourcing Institute, 1998).

Parfois, même s'il en coûte plus cher d'impartir que de produire, l'entreprise a quand même intérêt à impartir si le fait d'impartir a pour effet de libérer une plus grande capacité de financement pour des investissements plus rentables pour elle.

L'externalisation peut réduire le besoin d'investir des capitaux dans des fonctions moins essentielles de l'entreprise. Au lieu d'acquérir les ressources par des investissements, elles sont contractées sous forme de dépenses opérationnelles comme un employé. L'externalisation peut aussi améliorer certaines mesures financières de l'entreprise par l'élimination du besoin de montrer un retour sur l'investissement de capitaux dans des activités non fondamentales pour l'entreprise. Dans plusieurs secteurs comme l'électrotechnique, l'aviation et la production d'instruments, nous savons qu'une politique d'impartition efficace a donné les moyens à des entreprises de doubler les capacités de leur(s) usine(s) et de tripler leurs ventes avec le même personnel, les mêmes actifs superficiels et avec des moyens financiers presque équivalents. Tout cela est arrivé sans changements technologiques drastiques dans les processus. Les investissements ont été concentrés sur des choses comme une production à plus grande échelle ou un meilleur service après ventes (Barreyre, 1988).

3.2.1.6. L'évaluation des ressources humaines et matérielles :

En impartissant, les donneurs d'ordres font une assignation plus profitable de leurs ressources humaines et matérielles, pour obtenir le mieux de leur savoir-faire.

Des sous-traitants de classe mondiale font des grands investissements dans la technologie (The Outsourcing Institute, 1998), dans les méthodes de travail et dans la formation du personnel. Ils font des gains d'expertise en travaillant avec beaucoup de clients faisant face à des défis semblables. La combinaison de spécialisation et l'expertise donne un avantage compétitif aux sous-traitants et aide les donneurs d'ordres à éviter le coût qui serait engendré par la poursuite d'investissements en technologie et formation. De plus, le fait de déléguer des tâches moins essentielles à des sous-traitants donne la possibilité aux donneurs d'ordres d'attirer du personnel de plus grande qualité. En effet, les candidats sont surtout intéressés à effectuer des tâches sur les fonctions essentielles de l'entreprise.

Les ressources non disponibles intérieurement

Une entreprise peut décider d'externaliser parce qu'elle ne possède pas les ressources nécessaires intérieurement (The Outsourcing Institute, 1998). Si elle ne possède pas les ressources à l'interne, elle doit considérer les bénéfices de l'externalisation avant d'acquérir de nouvelles technologies et d'engager du personnel pour réaliser des études de localisation.

3.2.1.7. La situation géographique :

Les entreprises qui s'étendent dans une nouvelle zone géographique peuvent décider d'opter pour la sous-traitance ne possédant pas toujours les ressources nécessaires à l'interne. Concernant la mise en œuvre d'une politique d'impartition au niveau international, nous pouvons affirmer qu'elle était plutôt nouvelle il y a une vingtaine d'années, mais de nos jours, elle est très signifiante, parce qu'elle concerne toujours un nombre croissant d'entreprises.

3.2.1.8. La nécessité pour l'entreprise d'entretenir de bonnes relations avec le milieu économique dans lequel elle s'insère :

La nécessité d'entretenir des relations avec l'état, les collectivités publiques et les représentants des professions peuvent inciter les firmes à impartir (Davis *et al.* , 1974). Par exemple, une firme qui s'implante à l'étranger peut décider d'impartir certaines activités. Pour les firmes étrangères, le fait de s'intégrer dans les structures économiques du pays dans lequel elle s'insère constitue un excellent moyen de relation publique pour prévenir les attitudes de méfiance et éviter d'être victimes de préjugés défavorables de la part des firmes du pays. Le fait que le donneur d'ordres ait recours à des partenaires dans le pays dans lequel il s'implante à l'étranger lui facilite la pénétration des marchés de ce pays en lui donnant une meilleure image auprès de l'opinion et des pouvoirs publics notamment parce qu'il fournit de l'ouvrage.

3.2.9. La complexité et la tendance des technologies :

Jusqu'à tout récemment, la complexité technologique des logiciels de cartographie incitait les donneurs d'ordres à impartir leurs études de localisation. En effet, les donneurs d'ordres trouvaient les logiciels de cartographie (permettant de mieux situer géographiquement une clientèle cible) trop coûteux et complexes à exploiter. Alimentation Couche-Tard a dépensé près de 100 000 \$ dans l'investissement d'un logiciel de cartographie avant de le mettre au rancart ne sachant pas s'en servir. À cet égard, dans l'impartition des activités informatiques, «... Il arrivait souvent que les contrats d'impartition soient accordés alors que les donneurs d'ordres se trouvaient devant des investissements majeurs à faire en informatique, tant sur le plan des logiciels, que sur celui de la formation du personnel. En cédant le travail à un sous-traitant, elles évitent une partie des coûts inhérents à l'adoption d'une nouvelle technologie »¹⁷. D'après Pierre Genest, président de la firme de géomarketing Consortech, certaines entreprises éprouvent des difficultés relatives aux coûts d'acquisition des données et des difficultés de s'approprier des outils de géomarketing (Demers, 2004). Depuis un an, la tendance des technologies incite les donneurs d'ordres à effectuer des études de localisation à l'interne puisqu'ils ont maintenant la possibilité d'acheter seulement une partie du logiciel de cartographie à prix réduit et les techniques d'utilisation de ce logiciel se raffinent (Dansereau, 2003).

3.2.1.10. La recherche de la flexibilité opérationnelle et de la santé organisationnelle versus la flexibilité stratégique :

La recherche de la flexibilité opérationnelle peut être un facteur qui incite les donneurs d'ordres à sous-traiter plutôt que de produire. De par leur flexibilité opérationnelle, les petites firmes sous-traitantes sont capables de prévoir et de s'adapter rapidement aux changements, aux nouveaux besoins, à la technologie ou à la concurrence. Par exemple, les sous-traitants peuvent exécuter des contrats de sous-traitance sans préavis, du jour au lendemain (Martin, 1992). Si nous reprenons le modèle de prise de décision retenu, nous pouvons constater que les donneurs d'ordres peuvent être incités à recourir à la sous-traitance pour pallier aux variations de la demande. Ces variations peuvent être causées par des « facteurs environnementaux ». Les variations de l'activité économique (par exemple, les compressions budgétaires en période de récession) peuvent inciter les donneurs d'ordres à impartir. La décision d'impartir peut aussi être prise à cause d'une « situation » fortuite comme le bris d'une chaîne de montage ayant pour effet de rendre inopérante la production ou pour ne pas être obligés d'embaucher des employés pour une période très courte suite à une absence momentanée de certains employés à l'interne, etc.

Mais si le donneur d'ordres recherche la flexibilité stratégique (qui est la capacité de réaction), il peut être incité à produire plutôt que de sous-traiter. Parce que les donneurs d'ordres sont souvent des grandes entreprises, alors ils sont avantagés du côté de la flexibilité stratégique parce que les grandes entreprises possèdent souvent les ressources financières pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux changements technologiques.

3.2.1.11. L'évaluation du besoin d'accélérer des bénéfices de restructuration (réingénierie) :

La réingénierie a pour but d'améliorer de façon spectaculaire les mesures de performance comme le coût, la qualité, le service et la productivité (The Outsourcing Institute, 1998). Mais le fait d'augmenter l'efficacité de l'organisation en améliorant les fonctions moins fondamentales entre directement en conflit avec le besoin d'investir dans la fonction la plus fondamentale pour l'entreprise. Étant donné que les priorités ne sont pas accordées aux fonctions internes les moins importantes, les systèmes deviennent moins efficaces et moins productifs. En impartissant une fonction qui n'est pas fondamentale à un sous-traitant de classe mondiale, l'organisation peut commencer à voir les bénéfices de réingénierie.

¹⁷ Aubert *et al.*, L'impartition des activités informatiques au Canada, p. 2

3.2.1.12. La volonté d'effectuer des mouvements stratégiques plus rapides :

En impartissant, donneur d'ordres obtient des économies de temps dans ses mouvements stratégiques. « ... L'utilisation du levier-impartition (mis en évidence notamment dans le cas du franchisage et de différentes formes de partage de production internationale) permet d'amplifier la puissance stratégique de l'entreprise et son aptitude à croître rapidement»¹⁸. Beaucoup d'exemples démontrent que, dans des industries diverses, la capacité des entreprises à gérer les ressources externes est souvent un déterminant principal de leur capacité pour prendre de l'expansion rapidement ou répondre efficacement aux impératifs générés par les changements rapides dans l'environnement. Pour faire face à l'environnement turbulent et discontinuel des années 2000 auxquelles les entreprises sont confrontées comme l'accélération du rythme de l'évolution de la technologie et de sa complexité entraînant la dépréciation plus rapide des investissements, du savoir-faire et du capital et de plus grands risques de redécouvertes, les entreprises ont besoin d'avoir une plus grande mobilité stratégique. « ... Les entreprises fortement intégrées verticalement sont plus vulnérables, en règle générale, que les entreprises qui ont diversifié leur portefeuille horizontalement pour ne pas mettre tous les œufs dans le même panier... en matière de désengagement, il est plus aisé d'abandonner un produit qu'une usine intégrée »¹⁹.

Le développement rapide d'Holiday Inn illustre une façon dont des partenaires peuvent s'utiliser mutuellement pour prendre de l'expansion rapidement. Le franchiseur peut bénéficier d'un accroissement plus rapide de sa part de marché que s'il opérait seul, avec un réseau d'hôtels international mieux contrôlé par environ soixante dix pour-cent de franchisés qui sont sur place dans chacune de ses bannières. Et les franchisés peuvent de leur côté profiter de meilleures ventes par l'entremise d'un système de réservation établis par le franchiseur pour les 300 000 chambres de l'organisation au complet. Ce système de réservation a permis aux franchisés de servir leurs clients aux « quatre coins du monde » avec un niveau d'efficacité qui ne leur aurait pas été possible par l'entremise d'hôtels indépendants (Kotler, 1994).

¹⁸ Barreyre, The concept of impartition policy in high speed strategic management, 1984, page de résumé

¹⁹ Barreyre et Bouche, Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises: les politiques d'impartition, p. 11.

Le franchisage, que nous avons illustré à l'aide d'un exemple sur Holiday Inn, n'est qu'une application parmi tant d'autres de l'utilisation des potentiels de partenaires extérieurs pour amplifier la puissance stratégique d'une entreprise en atteignant, par exemple, de plus grandes ventes et une plus forte part de marché. Comme nous allons l'illustrer dans les lignes qui suivent en se servant d'exemples sur les stratégies de croissance de Benneton, d'Ikea et de Giorgio, la sous-traitance constitue une autre forme d'impartition qui donne la possibilité d'amplifier la puissance stratégique d'une entreprise.

La Suédoise Ikea et l'Italienne Benneton qui étaient de très petites sociétés il y a vingt ans sont aujourd'hui parmi les leaders internationaux. Une de ces entreprises œuvre dans l'industrie des meubles et l'autre dans l'industrie du tricot. Dans ces secteurs d'activités qui ne sont pas en expansion, leur percée remarquable résulte de leurs nouveaux canaux de distribution, de leurs prix compétitifs, de la différenciation de leurs produits et de leurs conceptions innovatrices. Par exemple, Benneton offre un produit qui se différencie par des conceptions innovatrices qui sont, en quelque sorte, le reflet de son slogan « Toutes Couleurs Unies » (Colbert, 1995). Cependant, dans ces deux cas, ces stratégies couronnées de succès en marketing n'auraient pu être imaginées et mises en œuvre sans une gestion aussi efficace de matériels qui a promu un grand nombre de PME sous-traitantes à qui les rôles de production ont été transférés. La gestion efficace de matériels est omniprésente en Italie centrale, où les grandes entreprises n'arrivent pas à remplacer les petites entreprises qui se partagent différentes phases de production. Par exemple, dans le secteur du vêtement, ...« certaines entreprises transforment la fibre en fil, d'autres la teignent, d'autres en font du tissu, certaines la découpent, d'autres la cousent, etc.... »²⁰.

Dans le même ordre d'idées, depuis que la PME d'études de localisation et de géomarketing Optima a fait découvrir à Giorgio (qui compte plus de 598 employés sur la scène québécoise) une multitude de micro-marchés, cette grande entreprise peut maintenant effectuer des mouvements stratégiques plus rapides par l'ouverture d'un plus grand nombre de points de vente simultanément²¹.

²⁰ Julien, L'entrepreneuriat au Québec, p.27

²¹ Les informations ont été recueillies à partir d'une entrevue téléphonique chez Giorgio.

Un bon impact stratégique découlant des politiques d'impartition et des décisions liées à leur mise en œuvre, tels le choix de sous-traitants et la gestion de la relation de sous-traitance, est encore plus crucial dans des domaines où la technologie et l'environnement sont complexes et changent rapidement comme c'est le cas pour la technologie des logiciels de cartographie dans le secteur des études de localisation. Le choix d'une PME d'études de localisation comme Optima, ayant une segmentation « Focus » qui est une technologie de logiciels qui reflète plus efficacement les caractéristiques régionales du Canada²² que la technologie des logiciels que la plupart des entreprises sont capables de s'approprier, est encore plus importante depuis que les entreprises peuvent se procurer un logiciel de cartographie à prix réduit et ayant des techniques d'utilisation plus raffinées.

De plus étant donné l'accélération des changements technologiques et des autres changements environnementaux, il est encore plus crucial que le donneur soit capable d'obtenir un bon impact stratégique découlant de la gestion de la relation de sous-traitance. Par exemple, il est important que la PME d'études de localisation sous-traitante comprennent bien les buts et les objectifs visés par le donneur d'ordres. À titre d'exemple, une firme d'études de localisation s'était déjà mal enlignée au début de la relation de sous-traitance sur des micro-marchés qui ne comportaient pas les caractéristiques visées par le donneur d'ordres. Mais nous estimons que le donneur d'ordre a quand même fait une bonne gestion de la relation de sous-traitance. Parce que le conformément aux explications que nous avons données précédemment sur le modèle de prise de décision retenu, le donneur d'ordre a, dans ce cas-ci, sût être préparé à identifier une situation qui risquait de poser problème. En effet, à cause du degré d'interdépendance élevé entre les deux parties pour bien s'enligner sur les micro-marchés, le responsable de la relation de sous-traitance a sût s'assurer qu'une bonne gestion de la coopération devait être effectuée avant même de débiter la relation.

²² Site Internet de la firme Optima, section sur la segmentation

3.2.1.13. L'évaluation du besoin d'innover :

Les organisations qui optent pour l'impartition peuvent éviter le gaspillage de redécouvertes parce qu'elles ont une plus grande propension à trouver de nouvelles idées innovatrices à l'extérieur de leur organisation étant données qu'elles ont un plus grand nombre de partenaires en amont et parfois de clients en aval :

3.2.1.14. L'évaluation des besoins de synergies résultant de la coopération avec des partenaires :

« L'impartition, surtout lorsqu'elle est réciproque, peut être utilisée comme un moyen permettant de bénéficier d'effets de synergie tant sur le plan technique ou commercial qu'en matière d'approvisionnement »²³. Par exemple, il y a un effet de synergie sur le plan commercial dans le cas où le franchiseur obtient graduellement une meilleure notoriété au fur et à mesure que les franchisés ouvrent de nouveaux points de vente et que le franchisé peut de son côté profiter de la notoriété déjà établie du franchiseur en faisant affaire avec un réseau de franchise au lieu de démarrer un commerce indépendant (Prégent, 1998).

3.3 Principales conséquences à long terme résultant du choix de produire ou d'acheter

Le choix de faire ou faire faire doit s'effectuer en mesurant les conséquences financières de chaque alternative, mais aussi en mesurant... « les conséquences sur les structures de l'organisation de l'entreprise et sur les implications technologiques, sociales et commerciales qu'elles peuvent comporter d'un point de vue stratégique »²⁴.

²³ Barreyre et Bouche, Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises : les politiques d'impartition, p.12.

²⁴ Barreyre, La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, p. 72.

Voici trois conséquences à long terme résultant d'une politique d'impartition ou d'intégration verticale (Barreyre, 1988) :

1. Les conséquences financières :

les effets à long terme sur la structure du bilan de l'entreprise et les comptes d'opération;

2. Les conséquences organisationnelles :

les effets sur la production et les structures de l'organisation aussi bien que sur les systèmes de gestion;

3. Les conséquences stratégiques :

la position de l'entreprise dans son environnement et le déploiement de forces;

3.3.1. les effets sur les ratios économiques et financiers :

Une politique d'impartition a des effets à long terme sur la structure du bilan de l'entreprise et sur ses comptes d'opération. Pour illustrer ces effets, laissez-nous examiner les conséquences logiques de deux attitudes opposées à l'aide d'un exemple historique qui s'est déroulé au cours des trois premières décennies de ce siècle: Ford avait une forte propension à s'intégrer verticalement, tandis que des managers de General Motors, comptant plus volontairement sur une politique d'impartition, ont préféré allouer leur cash-flow à l'expansion ou à la diversification horizontale.

Depuis 1921, G.M. avait décidé ne pas imiter la stratégie que Henry Ford développait, qui consistait à contrôler et faire presque tout elle-même quand le Modèle T a été introduit. Tandis que le mécanicien Henry Ford a rencontré le marché principalement en agrandissant son usine industrielle, le vendeur William Durant avait une propension beaucoup plus forte d'impartir. Le successeur de Durant, Alfred Sloan, a suivi la même politique que son prédécesseur.

Dix ans plus tard, ils ont obtenu par ces voies différentes, des résultats équivalents en termes de bénéfice brut, pour leurs surfaces économiques équivalentes. Examinons leurs visions respectives après une décennie et les caractéristiques de leurs positions stratégiques pour l'avenir.

Ford, comme entreprise très intégrée verticalement a un ratio relativement plus haut de la proportion de la valeur de l'actif / les ventes et sa gestion attend par conséquent un bon taux de bénéfices en pourcentage de ventes. Au contraire, G.M., vendant plus (elle a choisit une plus grande production au lieu d'un plus grand laps de temps du processus de production), obtient un meilleur chiffre d'affaires par rapport à l'actif (des ventes par rapport à l'investissement). L'efficacité de son marketing est améliorée en étendant la gamme de ses produits. Le retour global sur l'actif d'une entreprise résulte de ces deux facteurs: c'est-à-dire le bénéfice d'exploitation (bénéfices comparés au pourcentage des ventes) multiplié par le chiffre d'affaires (ventes divisées par l'investissement total). Donc, quelles sont les caractéristiques de la stratégie de G.M. (basées sur l'impartition) ? Sa gestion tend à améliorer le retour global sur l'actif par de plus grands revenus (grâce aux contributions diverses des partenaires) et ainsi obtenir une plus grande part de marché, des économies de fabrication en série, etc.

D'après l'analogie du principe de force du levier financier, lequel peut être multiplié par le retour global sur l'actif pour obtenir un meilleur retour sur l'investissement, voici l'idée clef de ce que nous appelons la force de levier d'impartition. De même que vous pouvez obtenir un meilleur bénéfice de crédit, vous pouvez améliorer la rentabilité par l'impartition (les partenaires étant comparés aux créanciers dans la façon de voir de ce système). Avec un équivalent à occuper le capital, une décision d'impartition sera avantageuse quand l'augmentation progressive du chiffre d'affaires qu'il permet est supérieure à la réduction de bénéfices comparée au pourcentage des ventes.

Jusqu'à un certain degré, l'impartition est un remplaçant du crédit ou d'un appel de fonds d'investissement en actions. Ainsi, l'impartition apparaît comme un instrument privilégié pour de nouvelles stratégies d'entreprises, en outre pour des stratégies de croissance externes (dans le cas de fusions par exemple);

3.3.2. les effets sur la configuration de système de production et les structures organisationnelles:

Comme tout autre choix stratégique, une politique d'impartition (ou son contraire) est une variable déterminante de l'organisation. Après la période de dix ans, l'activité de Ford englobait un grand laps de temps du processus de production mais son portefeuille produits / marchés était

étroit tandis que G.M. pouvait augmenter le nombre de ses clients (par l'installation d'une opération à l'étranger, par exemple) et diversifier ses activités en démarrant la mise en marché de motos ou des camions par exemple. Le fait d'englober un plus grand laps de temps du processus de production permettait à Henry Ford de faire baisser son coût de production unitaire en bénéficiant d'économies d'échelles résultant d'une production dans des usines plus grandes (Bellehumeur). Agissant réciproquement avec beaucoup d'associés en aval, en amont ou latéraux et en opérant dans un large environnement (en comparaison de Ford) l'organisation de General Motors pouvait être caractérisée par les attributs suivants :

1. Un système ouvert, tandis que l'organisation de Ford semble relativement introvertie.
2. Technologiquement focalisé : ce constructeur automobile ne contrôle pas directement les ateliers de traitement des plastiques, d'ingénieries électriques, d'électronique, etc.
3. Plutôt flexible, par opposition à la rigidité de l'organisation de Ford.
4. Les structures organisationnelles sont plus faciles à contrôler que ceux de Ford qui a dû concevoir des systèmes de gestion complexes pour contrôler des systèmes de production complexes.
5. Une attitude de gestion plus innovatrice. Il est plus facile de récolter l'avantage d'une nouvelle technologie quand vous l'impartissez beaucoup que quand vous l'intégrez entièrement.
6. Une meilleure réaction aux changements environnementaux : l'impartition augmente la capacité d'affronter un environnement plus complexe et changeant et la capacité de se différencier. Parmi les arguments stratégiques invoqués en faveur de l'intégration verticale, le besoin de standardisation est souvent mentionné.

Tableau 3.1 : Choix de la politique
(intégration verticale versus diversification horizontale)
en fonction du degré d'homogénéité du marché et du type de produit

Marché	Produit	Politique
homogène	→ standard	→ verticale
segmenté	→ différencié	→ horizontale

Comme nous pouvons le constater à partir du tableau 3.1, avant de choisir une politique d'intégration en fonction du type produit, il faut bien cerner le degré d'homogénéité du marché (Colbert, 1995) pour positionner le type de produit approprié sur ce marché. Si une mauvaise lecture du marché a été effectuée, le produit risque d'être mal positionné. Dans le cas du modèle

T, nous pouvons penser à première vue que c'est seulement la politique d'intégration qui est responsable du fait que Ford est arrivée au bord de la faillite. Alors qu'en réalité, Henry Ford avait fait l'erreur de positionner un produit standard sur un marché segmenté. L'erreur de positionnement que Henry Ford avait fait provenait de sa myopie marketing qui l'avait amené à partir du postulat que le marché de l'automobile est homogène alors qu'en réalité il est composé de segments (Colbert, 1995) Une telle erreur a poussé Henry Ford à offrir un modèle de voiture standard qui plaît à tous et à personne en même temps. Comme nous pouvons le constater à partir du tableau 3.1, sa politique d'intégration verticale aurait été appropriée pour fabriquer son produit standard si le marché de l'automobile avait été homogène. Mais nous pouvons constater que son produit standard était mal positionné sur un marché composé de segments (Colbert, 1995) Pour ce qui est de la politique de diversification horizontale d'Alfred Sloan, nous pouvons affirmer qu'elle était appropriée parce que G.M. fabriquait des produits différenciés qui étaient positionnés adéquatement sur un marché segmenté et la diversification horizontale améliore la capacité de se différencier (Barreyre, 1988);

3.3.3. les effets sur la position stratégique:

La stratégie de Ford apparaît souvent comme défensive, l'entreprise étant retranchée derrière ses positions, bien que l'intégration verticale en amont ou en aval puisse être très agressive, par exemple quand elle va en aval pour un meilleur contrôle de demande finale. En commercialisant une Ford offerte en un seul modèle de couleur noire (le modèle «T»), Henry Ford préconisait une stratégie marketing de masse qui consiste à rechercher les coûts les plus bas de l'industrie pour transmettre ces gains à un plus grand nombre de consommateurs par des diminutions de prix (Kotler, 1994). Il avait par le fait même bâti des fortifications qui rendaient imprenable sa position sur le marché. Même après l'introduction du démarreur électrique aux voitures G.M. d'Alfred Sloan, offertes en plusieurs modèles et en plusieurs couleurs différentes, Henry Ford, de son côté, s'entêtait à ne pas renouveler sa gamme de produits en défendant la position de son seul modèle offert en une seule couleur et muni d'un démarreur manuel technologiquement désuet. Il percevait ce modèle «T» comme étant « imbattable ». De par ses compétences de vendeur, Alfred Sloan ne souffrait pas de la myopie marketing dont Henry Ford souffrait parce qu'il réalisait que sa gamme de produits devait être renouvelée constamment²⁵. En effet, Henry Ford préconisait l'optique produit qui l'a mené à une certaine myopie marketing (Levitt), c'est à dire à se

²⁵ Vidéo sur la commercialisation d'une gamme de produits visionné dans le cours Introduction au marketing, HEC, 1995

concentrer sur le produit au lieu du besoin alors que Alfred Sloan préconisait l'optique marketing par une plus grande focalisation sur le marché (Kotler, 1994).

General Motors a plus de mobilité : son portefeuille d'activités est plus facile à modifier. Dans la culture organisationnelle de Ford, les fonctions administratives et de fabrication sont prééminentes tout comme l'attention des gestionnaires est concentrée vers l'intérieur. D'autre part, General Motors est plus orientée vers le marché et recherche systématiquement des échanges d'idées aussi bien que des marchandises avec son environnement, donc la fonction d'approvisionnement est par exemple comparativement plus considérée et la gestion d'achat de General Motors inclut des rôles stratégiques. Dans le système de valeur de Ford, la défiance est prédominante pour les décisions stratégiques ; la stratégie de General Motors elle, plus fiduciaire, est nécessaire vis-à-vis les partenaires externes. Il arrive que le donneur d'ordres doive communiquer des secrets aussi bien que des rôles à son partenaire. Dans la stratégie de Ford, nous voyons des relations avec l'environnement essentiellement comme l'antagonisme, tandis que G.M. accorde plus d'attention aux relations symbiotiques et aux recherches pour des synergies coopératives.

Chapitre 4 : Sélection d'un preneur d'ordres, évaluation de la performance de la relation d'impartition et objectifs spécifiques de recherche

Au chapitre 2, nous avons déterminé des objectifs généraux de recherche servant à recueillir des données secondaires pour le chapitre 3 et le présent chapitre portant surtout sur l'impartition en général et non pas seulement sur l'impartition d'études de localisation et de géomarketing.

Au cours de ce présent chapitre, nous allons discuter des critères de sélection d'un preneur d'ordres et de l'évaluation de la performance de la relation d'impartition. Nous allons ensuite terminer en énumérant les objectifs spécifiques de recherche qui nous serviront à recueillir des données primaires uniquement sur l'impartition d'études de localisation et de géomarketing.

Une fois que l'entreprise a établi quelles fonctions elle veut externaliser, qu'elle a développé une stratégie pour le faire et qu'elle a identifié des preneurs d'ordres potentiels, il est temps de commencer le processus de choix et l'évaluation.

Avant de s'engager dans une entente transactionnelle, il est important d'établir d'abord des critères de sélection. Malgré que des standards spécifiques varient avec les besoins uniques du donneur d'ordres aussi bien qu'avec les fonctions qui seront externalisées, il y a les points de référence de base qui sont applicables dans la plupart des cas lors du processus de sélection du donneur d'ordres.

4.1. Critères considérés dans la sélection d'une firme sous-traitante

D'après l'étude réalisée par The Outsourcing Institute (1998), les cinq facteurs pris en considération par le plus grand nombre de répondants dans la sélection des sous-traitants sont le prix (65 %) suivi de l'obligation à la qualité (51 %), des termes de contrat flexibles (39 %), c'est-à-dire que le contrat doit être structuré de façon flexible afin de tenir compte des éléments qui sont susceptibles de changer en cours de route, des références/réputation (34%) et de la portée des ressources (28%). Les firmes plus petites ont tendance à ne pas considérer le prix comme étant le facteur clef de la négociation d'un contrat avec une firme de sous-traitance. Cependant, les membres de l'unité décisionnelle des moyennes entreprises se préoccupent seulement un peu plus de ce que le sous-traitant charge. Par exemple, les entreprises de 1 000 à 2 499 employés et 5 000 à 9 999 classent le prix et l'obligation à la qualité sensiblement au même rang. Certains membres de l'unité décisionnelle des donneurs d'ordres estiment que le prix doit jouer un tiers du rôle dans la sélection des sous-traitants, d'autres estiment que le prix ne doit pas toujours représenter moins que 30 % de la décision.

D'après l'étude réalisée par Davis *et al.* (1974), le prix n'est qu'un critère de sélection parmi tant d'autres et ce n'est pas toujours le critère le plus déterminant. La distance est un critère de sélection important. À cause de la réduction du coût et de la durée des transports, mais aussi parce qu'il est plus facile pour la firme impartitrice de collaborer étroitement avec ses preneurs d'ordres quand ils sont géographiquement rapprochés.

Voici les critères de sélection des fournisseurs qui ressortent de cette étude:

- le prix;
- la fiabilité de la qualité;
- la fiabilité des délais de livraison;
- la capacité des fournisseurs de s'adapter à la demande;
- la capacité des fournisseurs de fournir une expertise technique.

4.1.1. Rôle du prix

Le prix fait partie des critères de sélection des sous-traitants. Mais malgré un accent formel sur le prix, un grand nombre d'exemples permet de constater que les firmes impartitrices mentionnent fortement que le prix soit seulement un facteur parmi tant d'autres dans la sélection d'un sous-traitant. Il n'est pas étonnant de constater que le processus d'achat consiste à combiner divers facteurs pour déterminer la désirabilité totale de faire un achat particulier. La qualité et la fiabilité de livraison jouent aussi des rôles principaux dans la détermination du sous-traitant qui sera finalement choisi.

Un exemple intéressant est un grand fabricant d'équipement électronique qui a récemment commencé à transformer son pouvoir d'achat sur une base centralisée. Les agents d'achat ont rejeté l'offre le plus bas parce que le sous-traitant le soumettant avait une mauvaise réputation de la fiabilité de livraison. La décision était le consensus d'un groupe expérimenté d'acheteurs qui étaient bien conscients des problèmes qui auraient pour effet d'occasionner des retards sérieux dans les programmes de production.

Une enquête fournit la preuve complémentaire sur le rôle du prix dans des décisions d'achat. Les personnes interrogées, 200 individus avec des responsabilités d'achat de moteurs américains chez General Motors, Chrysler, et Ford. On demandait à ces personnes de classer les caractéristiques de sous-traitants comme très important (3 points), important (2) et pas important (1). "L'importance" moyenne a alors été calculée. Basé à cette échelle, le contrôle de la qualité, les programmes de livraison ponctuels, la capacité technique et l'innovation de nouveaux produits ont été tous classés comme étant plus importants que les bas prix.

D'après The Outsourcing Institute (1998), voici les 10 principaux facteurs intervenant dans le choix d'un sous-traitant :

1. L'engagement envers des standards de qualité
2. Prix
3. Références/réputation
4. Termes de contrat flexibles
5. Portée de ressources. C'est-à-dire la capacité des ressources humaines et matérielles à produire des études de localisation efficaces.
6. Capacité complémentaire à valeur ajoutée
7. synergie culturelle
8. L'existence de relations personnelles
9. Emplacement
10. Autres

Le choix du bon preneur d'ordres est la clef d'une expérience d'externalisation couronnée de succès. Que cherchent les donneurs? Selon les personnes interrogées de l'enquête effectuée par Gelman et David (2002), voici les critères les plus importants présentés en ordre d'importance pour choisir un preneur d'ordres.

Tableau 4.1 : Critères de choix d'un sous-traitant

Critères de choix	Pourcentage
Un service garanti	79%
Antécédents prouvés	73%
Économies de coût garantis	56%
Spécialisation du processus	49%
Culture d'entreprise compatible	31%
Spécialisation d'industrie	22%
Forte direction	22%
A des centres d'excellence	19%
Aucun conflit d'intérêt avec d'autres clients	14%
A une stratégie de ressource formelle à l'efficacité de transition d'employés	13%
A un programme de R & D	5%

Source : Gelman et Davis (2002)

4.1.2. Évaluation de leurs capacités

Un des aspects les plus difficiles du processus de choix est d'évaluer leurs capacités. Les entreprises doivent vérifier à fond les références des sous-traitants en parlant avec d'anciens clients. Un ancien client peut renseigner un donneur d'ordres sur les preneurs d'ordres qui ne sont pas capables de produire le service dont il a besoin. Un donneur d'ordres peut avoir sous-estimé la complexité de ses besoins et surestimé les capacités du preneur d'ordres.

Un ancien client peut donner des informations concernant la baisse du service d'un preneur d'ordres avec qui il a fait affaire. Le service de ce preneur d'ordres peut par exemple avoir baissé pendant les deux dernières années à cause que son chiffre d'affaires trop élevé ne lui donnait pas le temps d'entretenir une relation d'impartition stable. Ça peut être aussi parce qu'il ne désirait pas investir dans une telle relation. En ayant ses informations, nous pouvons mieux comprendre le preneur d'ordres et s'assurer qu'il a les capacités et les systèmes en place.

Des sous-traitants peuvent dire qu'ils peuvent fournir le service, mais il est souvent difficile de déterminer s'ils peuvent vraiment. Les références sont la meilleure façon de découvrir comment le sous-traitant peut bien livrer ses promesses. Il est recommandé de parler aux collègues des autres entreprises de leurs expériences. Les conseils et les recommandations ont une valeur inestimable pendant le processus de choix.

4.1.3. Obtention des bonnes personnes

En plus de la réputation du sous-traitant, les entreprises doivent aussi prêter attention à la qualité du personnel qui sera assigné à leur compte. Le succès est lié aux individus assignés au compte. Si le donneur d'ordres pense qu'il y a un individu qui est critique au succès du projet, il peut négocier le contrat de façon à ce qu'il ou elle soit assigné au projet pendant au moins un an. Le donneur d'ordres doit s'efforcer d'obtenir les biographies des gens qui seront assignés à son entreprise et vérifier leurs références.

4.1.4. Examiner les données financières

Puisque l'instabilité financière ou un changement de propriétaire(s) peut affecter négativement le service, les entreprises doivent examiner les données financières des donneurs d'ordres. Le donneur d'ordres doit être en mesure de prédire quelle influence aura le changement de propriété sur le service. Si un changement de propriété s'effectue, le donneur d'ordres n'aura pas autant de contrôle qu'il devrait en avoir sur la situation et il devra fort probablement prêter plus d'attention aux affaires internes du preneur d'ordres.

4.1.5. Observation d'œil à œil

Finalement, la compatibilité culturelle est aussi importante. Cela signifie non seulement que le donneur d'ordres doit comprendre les aspirations du personnel du preneur d'ordres, mais il doit aussi partager, dans une certaine mesure, les mêmes valeurs. Par exemple, le donneur d'ordres doit s'assurer d'avoir bien compris la culture du preneur d'ordres et de ne pas essayer de la mettre dans le même moule que la sienne.

Il doit y avoir un accent fort sur le partenariat. Ce n'est pas juste une expression agréable à la mode. Le donneur d'ordres doit être proche du preneur d'ordres. Le donneur d'ordres doit avoir les mêmes valeurs et une mission qui est cohérente avec celle du preneur d'ordres. Le donneur d'ordres doit être clair sur ce qui est important pour lui et quand il y a un problème qui fait surface, il doit le traiter immédiatement.

Le donneur d'ordres et la PME d'études de localisation sous-traitante doivent travailler ensemble pour construire une association stratégique plutôt qu'une simple relation vendeur / client. Le donneur d'ordres doit s'assurer que la firme sous-traitante est sensible à l'importance que le rapport soit avantageux à long terme pour les deux parties.

D'après Clifford (2000), voici les critères de sélection d'un sous-traitant :

4.1.6. Stabilité financière :

Il est absolument critique que l'entreprise choisie soit financièrement saine. Beaucoup de programmes d'externalisation peuvent être de grande envergure à condition de bénéficier d'un budget de démarrage significatif. Le sous-traitant doit avoir les ressources financières pour veiller à la rentabilité du projet. Dans plus que quelques cas, les sous-traitants ont sérieusement sous-estimé les ressources financières nécessaires et les entreprises clientes n'ont pas suffisamment exploré la force financière.

Quelques entreprises ont fixé des limites minimums sur les actifs financiers et les résultats des sous-traitants et d'autres ont adapté une politique d'attribuer des contrats seulement si la valeur totale est au-dessous d'un certain pourcentage du revenu total du sous-traitant.

Avec l'afflux de nouvelles entreprises dans l'industrie, aussi bien qu'avec la performance financière insatisfaisante de beaucoup d'entre elles, il est parfois difficile d'identifier les sous-traitants financièrement qualifiés et stables. Étant donné que beaucoup de PME d'études de localisation sous-traitantes sont privées, ou bien ils refusent de révéler leurs résultats financiers, ou bien ils sont peu disposés à en faire ainsi. La persistance est importante. Une lettre de la banque de la firme d'études de localisation exposant que l'entreprise est financièrement saine n'est pas suffisant. Si le sous-traitant est capable de prendre un contrat de sous-traitance du client et qu'il est sincèrement intéressé à cela, il n'est pas peu raisonnable que le client lui exige des qualifications financières irréfutables.

4.1.7. Expérience d'affaires :

L'expérience dans la fourniture de services d'études de localisation commerciale, aussi bien que dans l'industrie du client, est extrêmement importante. Le sous-traitant doit bien connaître les services qui sont fournis (c'est-à-dire l'analyse du profil sociodémographique de leurs clients, le service de prévision du chiffre de ventes, celui de la délimitation de la zone commerciale, la provenance de clientèle, etc.) et aura idéalement de l'expérience dans la propre industrie du client.

Même si le dernier élément n'est pas absolument essentiel, le sous-traitant doit être capable de démontrer que les compétences qu'il possède peuvent être transférées dans des délais raisonnables et avec efficacité.

Si une entreprise en démarrage est choisie, le client doit être préparé pour fournir des ressources considérables pendant le démarrage et étudier les cycles. Cela peut être risqué en particulier si l'entreprise d'externalisation contracte sur des services avec lesquels elle a eu elle-même de la difficulté ou a manqué de ressources pour se débrouiller efficacement.

4.1.8. Profondeur et force de gestion :

En externalisant il est important de se rappeler qu'un des produits étant acheté est l'expertise de fournir des services particuliers. Le sous-traitant de service d'études de localisation commerciale doit avoir une organisation forte, habile, aussi bien qu'adéquate, et être qualifié en gestion.

Il est critique que le client ait une compréhension claire de la gestion et de la main-d'œuvre qui sera consacrée à la relation. Dans la mesure du possible, le client potentiel doit être présenté au manager avec qui il travaillera. Si cette personne n'est pas encore dans l'organisation, le client doit demander de faire partie du processus de choix.

Il faut être prudent des Présidents Directeurs Généraux qui indiquent qu'ils seront personnellement responsables de l'opération. Cela ne va tout simplement pas arriver.

4.1.9. Réputation auprès de d'autres clients :

Le meilleur remplaçant de l'expérience personnelle est celle de d'autres clients. L'entreprise intéressée à faire affaire avec un sous-traitant doit demander à ce sous-traitant de fournir une liste de clients avec contacts et numéros de téléphone. Dans la section « Clients – Feuille de route » de son site Internet, la PME d'études de localisation et de géomarketing « Optima » fournit une liste de ses clients provenant d'industries tels la finance, l'alimentation et le détail.

Il est généralement recommandé de contacter au moins cinq clients pour s'assurer que la PME d'études de localisation sous-traitante à une bonne performance. Si possible, le client potentiel doit choisir les références qui seront contactées et doit se méfier d'un nombre limité de références déjà prédéterminées par la firme sous-traitante.

En parlant avec d'autres clients, il est important de déterminer si le sous-traitant fait seulement bien ce que l'on lui dit ou s'il a des politiques d'améliorations continues de la performance et de la satisfaction de la clientèle.

4.1.10. Direction stratégique :

De même que le donneur d'ordres doit avoir une stratégie de localisation, il s'attend à ce qu'une PME sous-traitante d'études de localisation bien gérée ait aussi un certain sens de ses propres buts et objectifs. Beaucoup n'en ont pas et d'autres semblent avoir un horizon de planification d'une après-midi. Accordé, la stratégie de localisation du client et de la firme sous-traitante doivent en fin de compte devenir la même. Par exemple, si le donneur d'ordres voulait au départ implanter des petites librairies et que la firme d'études de localisation lui fait remarquer que la tendance est aux grandes surfaces dans cette industrie, le donneur d'ordres sera susceptible d'ajuster sa stratégie conformément aux conseils de la firme. De plus, la PME d'études de localisation doit non seulement s'efforcer d'avoir de bons services actuels, mais aussi d'avoir une stratégie pour la diversification et l'amélioration de ses services.

4.1.11. Opérations :

Une évaluation prudente des opérations actuelles de la PME d'études de localisation sous-traitante sera exigée. Il peut y avoir quelque chose de nécessaire à évaluer qui sortira de l'information provenant des discussions avec d'autres clients, mais il n'y aura rien pour remplacer l'évaluation des opérations en profondeur et de la productivité par un individu ou une équipe qualifié.

Cette évaluation doit inclure non seulement les opérations physiques de base, mais des choses telles que l'engagement envers les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et les meilleures méthodes de travail pour effectuer des études de localisation.

Le donneur d'ordre doit s'assurer de sélectionner une firme d'étude de localisation qui utilise les bons critères de segmentation pour effectuer des études de localisation. Perreault (1996) propose une méthode qui s'effectue en deux phases. Il faut commencer par identifier les critères de segmentation et ensuite s'assurer qu'ils répondent aux 5 conditions essentielles à la segmentation.

Pour faire une étude de localisation pour de nouveaux magasins, par exemple, pour des magasins de vins et spiritueux, plus nous utilisons un grand nombre de critères de segmentation dans la description des segments de population-cible, et plus nous augmentons nos chances d'implanter des magasins dans les quartiers où la population correspond à un ou plusieurs de nos segments de clientèle-cible.

Les descripteurs de segmentation

Le tableau 4.2 contient les cinq grands types de critères identifiés par Perreault (1996).

Tableau 4.2 : Les critères de segmentation de la population

(G) Géographiques	Région, ville, quartier, secteur
(S) Socio-démographiques	Age, langue, éducation, religion, sexe, état matrimonial, cycle de vie de la famille
(P) Psychographiques	Style de vie des individus (activités - intérêts - opinions)
(SA) Situation d'achat	Magasin, catalogue, Internet
(SC) Situation de consommation	À la maison, en groupe, cadeau à offrir

Source : Perreault (1996)

Les **descripteurs géographiques** portent sur les lieux de résidence de la population. La zone commerciale d'un magasin peut englober un quartier, un district, une ville et voir même un pays tout entier (dans le cas des produits exclusifs comme les pianos qui sont distribués à un seul point de vente au Canada). Les pays dans lesquels les magasins de vins peuvent être implantés peuvent être choisis en tenant compte du nombre de litres de vin consommés par personne pour chaque pays. Voici les pays dans lesquels les gens consomment le plus de vin en ordre de priorité :

- l'Italie : un italien consomme 7, 6 fois plus de vin qu'un québécois ;
- la France : un français bois 6, 25 fois plus de vin qu'un québécois ;
- l'Espagne : un espagnol consomme 4, 5 fois plus de vin qu'un québécois.

Pour la consommation de vins, en raison des disparités culturelles, la nature de la demande varie en fonction de la situation géographique. Les Italiens consomment 7,6 fois plus de vins que les Canadiens et le premier pays dans lequel seront implantés les points de vente est le Canada. Les Italiens représentent seulement 10 % de la population de Toronto, 9 % de la population de St. Catharines-Niagara, 8 % des populations de Thunder Bay et de Windsor et 6 % de la population de Montréal (Duhaime *et al.*, 1991). Plus de 800 000 Italiens habitent le Québec et l'Ontario, ce qui représente 87 % des Italiens vivant au Canada (88 % d'entre eux habitent des régions métropolitaines de recensement).

Avant de continuer à énumérer les autres descripteurs de segmentation, présentons les quatre segments que nous avons construit à partir de données recueillies dans PMB (1999) en utilisant les descripteurs de segmentation socio-démographiques, psychographiques, liés aux bénéfices recherchés, et liés à la situation de consommation.

Segments de marché

- *Connaisseurs* : ce sont les consommateurs qui boivent le plus souvent des bouteilles de vin de 20 \$ et plus, qui sont âgés entre 35 et 49 ans et dont le revenu du foyer est de 50 000 \$ et plus, qui aiment recevoir à la maison et qui ont bu du vin au cours de 7 derniers jours.
- *Consommateurs avertis* : les consommateurs qui boivent le plus souvent des bouteilles de vin entre 15 et 19 \$, qui sont âgés entre 35 et 49 ans et dont le revenu du foyer est de 50 000 \$ et plus, qui aiment recevoir à la maison et qui ont bu personnellement du vin au cours des 7 derniers jours.
- *Consommateurs à revenu discrétionnaire moyen* : les consommateurs qui boivent le plus souvent des bouteilles de vin entre 10 et 14 \$ qui sont âgés entre 35 et 49 ans qui sont âgés entre 35 et 49 ans et dont le revenu du foyer se situe entre 25 000 \$ et 49 999 \$ (1 022 000 personnes) qui ont bu personnellement du vin au cours des 6 derniers mois (3 316 000 personnes).
- *Consommateurs à revenu discrétionnaire faible* : les consommateurs qui boivent le plus souvent des bouteilles de vin à un prix inférieur à 10 \$ qui sont âgés entre 35 et 49 ans et dont le revenu du foyer est en bas de 25 000 \$ (1 001 000 personnes) qui n'ont pas bu personnellement du vin au cours des 6 derniers mois (2 932 000 personnes).

Les descripteurs socio-démographiques sont les descripteurs le plus utilisés en segmentation. Il y a une relation entre la consommation de bouteilles de vins haut de gamme et l'âge des consommateurs. Le groupe d'âge des 35 à 49 ans a été ciblé parce que c'est dans ce groupe d'âge qu'il y a le plus de consommateurs qui boivent le plus souvent des bouteilles en haut de 15 \$.

Tableau 4.3 : Prix approximatif de la bouteille de vin qu'on boit le plus souvent en fonction du groupe d'âge (au Canada)

Age	Entre 15 \$ et 19 \$ la bouteille	20 \$ et plus la bouteille
18-24	99 000 personnes	46 000 personnes
25-34	214 000	34 000
35-49	259 000	70 000
50-64	98 000	34 000
65 et +	44 000	13 000

Source : PMB (1999)

C) *Descripteurs psychographiques (activités, intérêts, opinions)* : pour le marché de l'Italie, on peut grouper les consommateurs en fonction de leurs activités de magasinage. Cinquante et un % des Italiens boivent du vin fabriqué à la maison (Duhaime *et al.*, 1991). Si des magasins sont implantés sur le marché Italien, les activités de magasinage devront faire partie de la description des segments de marché visés parce qu'il y aura une demande plus importante de bouteilles de vins dans les magasins « faites-le-vous-même ».

D) *Descripteurs liés aux bénéfices recherchés* : les consommateurs ciblés sont ceux qui achèteront des bouteilles de vins à haute fréquence. Donc dans la description des segments des connaisseurs et des consommateurs avertis, nous avons ajouté : « ... et qui ont but personnellement du vin au cours des 7 derniers jours ».

E) *Descripteurs liés à la situation de consommation* : les Québécois francophones constituent un marché de gros consommateurs qui aiment recevoir à la maison (Colbert, 1995). Dans la description des segments des connaisseurs et des consommateurs avertis, nous avons ajouté : «... et qui aiment recevoir à la maison ».

Exigences d'une segmentation réussie

Nous allons vérifier si la classification des individus dans des groupes est cohérente et représente bien la réalité du marché. Pour ce faire, nous allons regarder si les 4 segments définis précédemment répondent aux **5 conditions essentielles à la segmentation** énumérées par Colbert (1995) et aussi par Perreault (1996).

1^{ère} condition : la réponse à la pression marketing présente sur le marché doit varier d'un segment à l'autre : pour s'assurer que le marché est réellement composé de segments, nous allons regarder s'il y a une élasticité à l'offre différente d'un segment à l'autre en se servant du volume d'achat.

Tableau 4.4 : Segmentation basée sur le volume d'achat

	Prix de la bouteille bu le plus souvent	N. de consommateurs canadiens âgés entre 35 et 49 ans (demande)
Segments de marché		
Consommateurs à revenu faible	inférieur à 10 \$	1 880 000 personnes
Consommateurs à revenu moyen	entre 10 \$ et 14 \$	1 374 000
Consommateurs avertis	entre 15 \$ et 19 \$	259 000
Connaisseurs	supérieur à 20 \$	70 000

Source : PMB (1999)

Il existe une variation importante de la demande d'un segment à l'autre pour des bouteilles ayant des prix différents.

2^{ième} condition : le segment doit pouvoir être décrit de façon à guider les stratégies de l'entreprise : comme nous l'avons vu précédemment à partir des descripteurs géographiques, socio-démographiques, liés aux bénéfices recherchés et liés à l'usage du produit, les segments sont décrits de façon à guider les stratégies de l'entreprise. Par exemple, les bouteilles dont le prix se situe entre 15 \$ et 19 \$ et celles de 20 \$ et plus seront vendues à haute fréquence et le segment des connaisseurs ainsi que celui des consommateurs avertis, sont décrits de façon à cibler les consommateurs qui ont bu du vin au cours des 7 derniers jours. Les bouteilles dont le prix est inférieur à 10 \$ et celles de 20 \$ et plus seront vendues à faible fréquence et le segment des consommateurs à revenu discrétionnaire moyen et de ceux à revenu discrétionnaire faible sont décrits de façon à cibler les consommateurs qui ont bu personnellement du vin au cours des 6 derniers mois.

3^{ième} condition : *le segment doit être mesurable et quantifiable* : les données fournies par PMB nous permettent d'évaluer le nombre d'individus qui composent chacun des 4 segments de marché à l'aide des descripteurs démographiques (l'âge et le revenu). Donc les segments sont mesurables et quantifiables dans une certaine mesure parce que par exemple, nous pouvons constater, à l'aide du tableau 4.4, que le segment des connaisseurs (70 000 personnes) est beaucoup plus petit que le segment des consommateurs ayant un revenu discrétionnaire faible (1 880 000 personnes). Il faut mentionner que même si l'évaluation du nombre de personnes qui composent un segment se fait généralement facilement à l'aide des descripteurs démographiques, il reste que ce descripteur est souvent trop général pour être utile. Les données fournies par PMB ne nous permettent pas d'évaluer le nombre d'individus qui composent les segments à l'aide des descripteurs liés à l'usage du produit. Bien que les descripteurs liés à l'usage du produit ont l'avantage d'être utiles, ils sont généralement difficiles à quantifier. En effet, les données fournies par PMB ne nous permettent pas d'évaluer combien il y a de consommateurs de vin qui aiment recevoir à la maison.

4^{ième} condition : *le segment doit être rentable* : le groupe d'âge pour tous les segments de marché visés pour les différents produits est de 35 à 49 ans. Donc les segments sont susceptibles d'être rentables parce que c'est à cet âge que les consommateurs boivent le plus de vins.

Tableau 4.5 : Nombre de Canadiens qui ont bu personnellement du vin en fonction de l'âge

Age	N. de personnes
18-24	2 858 000
25-34	4 654 000
35-49	7 477 000
50-64	4 548 000
65 et +	3 801 000

Source : PMB (1999)

5^{ième} condition : *le segment doit être relativement stable dans le temps* : les segments sont relativement stables dans le temps parce que les baby-boomers qui représentent un tiers de la population du Canada sont actuellement âgés entre 36 et 56 ans et le groupe d'âge cible pour tous les segments est celui des 35 à 49 ans.

Gruber et Bouchard (1977) proposaient une méthode en sept étapes pour effectuer des études de localisation de magasins de détail : 1- délimitation de la zone commerciale, 2- estimation de la population, 3- analyse des caractéristiques de la population, 4- estimation du potentiel du marché, 5- analyse des concurrents et des caractéristiques de la localisation proposée, 6- estimation des parts de marché et des ventes, 7- détermination de la surface du magasin.

Voici une méthode de travail inspirée de celle proposées par Grenier (1996)²⁶ :

- 1a) un bref historique des développements de la ville;
- 1b) une analyse de la structure urbaine et du réseau routier avec une description des principales barrières naturelles, sociales (ex : classe sociale) et psychologiques;
- 1c) une analyse du profil socio-démographique des consommateurs faites à partir des données disponibles sur le site de Statistique Canada;
- 2) une analyse de l'offre et de la demande (actuelle et projection sur cinq ans en se servant du nombre de ménages projetés dans 5 ans) et une description des zones d'expansion;
- 3) une estimation de la saturation. Lorsque la demande est supérieure à l'offre, il y aura place pour une nouvelle unité de vente. Le ratio du nombre de mètres carrés de surface de ventes sur la population permet de calculer qu'il y a x mètres carrés de surface de ventes pour chaque résident dans le secteur étudié.

Voici sa méthode de travail proposée pour faire une étude de localisation **pour un magasin déjà établi** :

- 4) l'identification de la clientèle et le tracé des zones commerciales primaire, secondaire et tertiaire en se servant des codes postaux ou en demandant aux clients du magasin à quel coin de rue ils restent;
- 5) la distribution de la clientèle et le taux de pénétration par zone commerciale et par rayon concentrique
- 6) les conclusions et recommandations

Voici la méthode de travail que Grenier (1996) suggère pour effectuer une étude de localisation **pour l'établissement d'un nouveau magasin** :

- 4) commencer par choisir la ville. Ensuite, choisir le secteur ou le quartier à l'intérieur de la ville choisie. Et finalement, à l'intérieur du secteur ou du quartier choisi, choisir un emplacement;
- 5) une description des sites possibles accompagnés de photos et de plans des environnements immédiats;
- 6) la détermination des zones commerciales des concurrents (zones générales seulement) au moyen d'une enquête téléphonique auprès des clients pour connaître les lieux de magasinage ou en prenant les numéros d'immatriculation des véhicules des clients du magasin et ensuite demander à la Société de l'Assurance automobile du Québec de nous fournir les adresses approximatives ou encore utiliser la méthode par analogie;
- 7) obtenir un plan de zonage de la ville et plus particulièrement des sites envisagés en se rendant au service d'urbanisme de la municipalité du site pour déterminer si le terrain permet l'ouverture du magasin et pour s'informer sur la législation concernant la taille des enseignes. Le plan des sites permet également de visualiser les places de stationnement disponibles;
- 8) une prévision de vente. Mesurer la demande à l'intérieur du premier cercle concentrique du futur magasin, puis utiliser le pourcentage des ventes (exemple : 30 %) et la part de marché (exemple : 88 %) d'une autre succursale pour estimer les ventes du futur magasin;
- 9) les conclusions et les recommandations.

Le donneur d'ordres doit s'assurer de choisir une PME qui ne se restreint pas à évaluer et choisir des sites en servant uniquement d'évaluations quantitatives mais aussi en se servant d'évaluations qualitatives et qui demeure sensible aux apparences parfois trompeuses des effets de certaines barrières. En effet, nous considérons que les variables quantitatives ne constituent jamais des variables explicatives du comportement des consommateurs. « Pour dénicher un bon emplacement, il faut plus que des chiffres²⁷ ». Comme il est mentionné à l'étape 1 b de la méthode de travail inspiré de celle proposée par Grenier (1996), la firme d'études de localisation doit faire une analyse du réseau routier en décrivant les principales barrières naturelles, sociales et psychologiques. Pettigrew (1990) met les analystes en évaluation de site en garde concernant les apparences parfois trompeuses des effets de certaines barrières. Par exemple, si les analystes pensent à première vue que les automobilistes vont être intéressés à arrêter faire le plein

²⁶ Nous avons complété les notes du cours localisation commerciale de Grenier (1996) en utilisant le livre : Colbert, Localisation commerciale.

²⁷ Pettigrew, La Gestion des Commerces de Détail, La localisation d'un magasin, p. 85

d'essence à un endroit assez près d'un feu de circulation où la densité de circulation est suffisamment dense, ils pourraient constater par la suite qu'en fait les automobilistes ne sont pas intéressés à s'arrêter à ce coin de rue parce qu'ils sont contraints de reprendre une rue sur laquelle ils estiment que la circulation est trop rapide et dense.

4.1.12. Technologie de l'information :

Pour n'importe quelle tâche d'étude de localisation, des systèmes dernier cri sont critiques; et pour effectuer des tâches aussi spécialisés telles, l'analyse de la densité de la clientèle cible, l'utilisation de logiciels de cartographie à la fine pointe de la technologie est d'une nécessité absolue. En « mettant sur pied » la segmentation FOCUS, la firme d'études de localisation et de géomarketing « Optima » a été la première entreprise à concevoir une segmentation qui reflète efficacement les caractéristiques régionales du Canada²⁸. Plus précisément, la segmentation FOCUS permet de représenter, sur une carte géographique informatisée, des territoires ayant des profils socio-démographiques différents en couleurs différentes.

N'importe quel engagement avec le commerce électronique exigera des systèmes dernier cri, beaucoup plus sophistiqué que ceux qui sont habituellement disponibles chez la plupart des sous-traitants offrant des services d'études de localisation.

L'évaluation d'actifs en technologie de l'information exigera l'opinion d'experts bien informés dans le domaine et doit inclure une expertise dans des domaines tels que ceux des logiciels, des systèmes d'exploitation, des satellites et d'autres systèmes de dépistage et d'accès à Internet. Il est très important d'avoir une bonne compréhension et d'avoir une compatibilité avec divers systèmes. Par exemple, le donneur a besoin de l'opinion d'experts lorsque que le temps est venu d'évaluer des systèmes d'accès à une interface extranet comme le système VIAnet de la firme Optima qui permet au donneur d'ordre d'interroger des cartes géographiques sur les marchés qu'il désire, à partir de son propre ordinateur sans l'intervention du personnel d'Optima²⁹.

Les technologies de l'information exigent des investissements substantiels en capital, de l'expertise et plusieurs sous-traitants de service n'ont pas été fort en particulier dans ces domaines. De même qu'avec l'analyse financière, l'enquête des capacités de la PME d'études de localisation sous-traitante peut être ennuyeuse, mais elle est absolument nécessaire.

²⁸ Site Internet de la firme Optima, section sur la segmentation.

4.1.13. Initiatives de qualité :

Les sous-traitants de services progressifs auront d'habitude une qualité formelle ou un programme d'amélioration continu. Certains peuvent être certifiés ISO, tandis que d'autres peuvent avoir des programmes moindres, mais tout de même significatifs, en place.

4.1.14. Potentiel de croissance :

En sous-traitant les études de localisation, la plupart des donneurs d'ordres projettent de prendre de l'expansion en ouvrant de nouveaux points de vente soit en conservant leurs concepts de magasins actuels ou en introduisant de nouveaux concepts de magasins (comme Omer de Serres qui compte transformer la plupart de ses magasins en grandes surfaces d'ici cinq ans (Boudreau, 2003)) dans d'autres villes ou dans d'autres secteurs de villes et il est important que la firme d'études de localisation sous-traitante soit dans une position pour soutenir cette croissance.

Tandis qu'un donneur d'ordres comme Omer de Serres n'aura probablement pas immédiatement les capacités d'effectuer un grand nombre d'études de localisation à la fois, la PME d'études de localisation sous-traitante doit s'arranger pour être dans une position pour fournir la capacité de les effectuer ou dans d'autres cas, avoir la capacité de fournir de nouveaux services à court ou à long terme, par exemple, un service du potentiel du chiffre d'affaires développé pour répondre aux exigences du client.

4.1.15. Chimie et compatibilité :

Il y a plus de deux mille ans, les Chinois pratiquaient la tradition du Feng Shui. La signification est que l'eau s'enroule littéralement et, elle doit être en l'harmonie avec son environnement et ses rapports. Bien qu'elle soit d'habitude mieux considérée en termes physiques comme dans des aménagements de structures et dans les aménagements paysagers, son but suprême est d'exister dans un environnement harmonieux.

²⁹ Site Internet d'Optima, section sur Extranet et VIAnet.

C'est pour ce même but pour lequel nous devons lutter dans les rapports d'externalisation. Bien que des décisions d'achat d'études de localisation doivent s'effectuer rigoureusement en se basant sur des faits et des chiffres, le donneur d'ordres ne doit pas oublier de tenir compte de ses impressions sur sa chimie personnelle avec le personnel clef du sous-traitant potentiel.

De même que les conjoints doivent être choisis avec soin, les associés doivent l'être également. Les instincts et des impressions doivent être considérés; et si la chimie personnelle et la compatibilité représentent des sources de soucis dès début de la relation, le plus souvent, la situation ne s'améliorera pas dans un court laps de temps.

En termes proverbiaux chinois antiques, "Levez la tête et observez le ciel ci-dessus. Baissez la tête et observez l'environnement autour de vous".

4.1.16. Coût :

Tandis que cela ne doit pas nécessairement passer en dernière importance, aucun coût ne doit être la toute première considération. Malgré qu'il doive être considéré dans le processus de choix, cela doit être un facteur dans la décision parmi tous les autres critères que rencontrent les entreprises. Le manager qui choisit un sous-traitant en se basant seulement sur le coût a adopté une stratégie d'externalisation qui aura peu de chance de succès.

Qualifications dures et douces des sous-traitants

Des exemples de qualifications dures et douces des sous-traitants sont présentés dans tableau 4.6 dans aucun ordre particulier (Greaver, 1999). Les qualifications dures sont celles qui sont principalement basés historiquement et peuvent être raisonnablement vérifiés. Les qualifications douces sont celles qui sont plus attitudinales, peuvent ou ne peuvent pas être vérifiables et pourraient changer basé sur des circonstances.

Tableau 4.6 : Qualifications dures et douces des sous-traitants

Qualifications dures	Qualifications douces
Capacité démontrée de livrer le jour même.	Confiance / sécurité / confidentialité.
	Attitude positive.
Expérience dans la production de ses services.	Bonne chimie.
	Bonne convenance culturelle.
Forces du sous-traitant.	Flexibilité pour changer.
Performance supérieure.	Soucieux du coût.
Bonne réputation.	Empressement de partager les connaissances d'avant-garde.
Satisfaction de clients prouvée.	
Forte capitalisation et stabilité financière.	Vision claire de leur marché.
Capacité de gestion éprouvées.	
Approche partagée à la résolution de problèmes.	
Obligation à l'amélioration continue.	
Forte expérience de transition.	
Obligation de ressources spécifiques.	

Source : Greaver (1999)

L'équipe de projet doit évaluer si cette liste est complète et y ajouter des éléments quand c'est nécessaire. Par exemple, si le sous-traitant était impliqué dans des services de transport médicaux, il serait important d'avoir de la sécurité ou un environnement stérile. Ce ne sont pas toutes ces qualifications qui s'appliquent à chaque situation et l'équipe de projet doit déterminer ce qui doit s'appliquer ce qui doit être éliminé. L'équipe de projet du donneur d'ordres doit réfléchir sur les raisons d'externaliser afin d'atteindre une conclusion des critères de qualifications nécessaires.

Avant de présenter les qualifications douces, nous allons commencer par donner des exemples de qualifications dures :

4.1.17. Capacité démontrée de fournir le service dans un bref délai :

Le sous-traitant doit être capable de démontrer à l'aide de ses employés et de ses processus, incluant des visites de sites si nécessaire, qu'il a la capacité de fournir un résultat à un temps désiré. Il y a des donneurs d'ordres qui exigent que la firme sous-traitante lui fournisse les résultats des études de localisation qu'elle a effectuée dans un délai bref et restreint. La firme sous-traitante a-t-elle la taille et l'envergure pour fournir le service ? Malgré que les sous-traitants d'études de localisation (qui satisfont la plupart du temps un besoin en sous-traitance de spécialité) ne soient pas aussi souvent confrontés au besoin de pallier à une insuffisance de production que les sous-traitants de capacité, il n'en demeure pas moins que dans certains cas, un petit sous-traitant d'études de localisation sera contraint, voir même incapable de répondre à une commande importante dans le cas par exemple, d'une grande entreprise étrangère d'envergure internationale qui veut percer le marché canadien en ouvrant un grand nombre de nouvelles bannières simultanément.

4.1.18. Expérience dans la production de ses services :

Une solide expérience est généralement importante dans la performance du service. Le donneur d'ordres doit évaluer si le sous-traitant a des expériences antécédentes dans la production de ces services. À titre d'exemple, un client de la firme de recherche en localisation Géocom m'a mentionné que son propriétaire, Grenier, possédait plus de 25 d'expériences dans les études de localisation. Lorsque l'expérience antécédente dans la production de services est considérée comme étant importante, le donneur doit non-seulement s'assurer que le propriétaire en possède suffisamment, mais aussi qu'il engage des employés qui ont un assez haut niveau d'expérience. Par exemple, nous avons pu constater, à partir du site Internet de la firme d'études de localisation et de géomarketing « Optima », que cette firme embauche des employés qui possèdent au moins deux années d'expérience dans un domaine relié à l'emploi. De plus, lorsque le donneur d'ordre considère que l'expérience du sous-traitant dans l'industrie du client est importante, il doit s'assurer que les membres de l'équipe assignés au projet de sous-traitance en possède

suffisamment. En particulier lorsque c'est nécessaire, le donneur d'ordres doit s'assurer que le sous-traitant embauche des employés qui ont une formation spécifique et des diplômes et il doit examiner de quelle façon ces employés sont formés, développés et promus. Comme critère d'embauche, Optima exige que les candidats qui postulent pour un poste d'analyste en géomarketing aient une formation de premier cycle en géomatique, urbanisme, géographie, informatique, mathématiques ou dans une autre discipline pertinente et qu'ils aient une excellente connaissance des logiciels de cartographie. Le donneur d'ordres doit s'assurer que le sous-traitant respecte le *principe de Peter* (Julien, 2000) énoncé par Montaigne selon lequel « un bon capitaine fait souvent un mauvais général ». À titre d'exemple, un employé peut être très efficace dans l'exercice de ses fonctions lorsqu'il occupe un poste d'analyste en géomarketing, mais les compétences qu'il a pour occuper ce poste ne garantissent pas son efficacité s'il devient responsable de cette division. Parce qu'il n'a peut-être pas les aptitudes interpersonnelles pour être orienté vers le client et pour agencer la vision de son équipe de travail avec celle du client sans faire trop « d'étincelles ».

D'autre part, si le prix est le critère de qualifications le plus critique pour le donneur d'ordres, il peut être satisfaisant d'accepter des sous-traitants moins expérimentés ou en phase de démarrage mais qui ont du personnel expérimenté.

4.1.19. Forces du sous-traitant :

Le sous-traitant doit avoir des forces qui touchent aux raisons d'externaliser pour le donneur d'ordres dans le secteur des études de localisation. Par exemple, dans ce secteur, la flexibilité est critique parce que les changements technologiques sont incertains, alors la firme d'études de localisation doit avoir une flexibilité supérieure à son client. Les espérances du client consistent en ce que les compétences fondamentales du sous-traitant doivent être le complément des compétences fondamentales du donneur d'ordres.

D'autre part, si les compétences fondamentales du sous-traitant et son produit / service doivent être intégrées dans le produit / service final du donneur d'ordres (par exemple, la fabrication de pièces détachées externalisées de haute qualité), des compétences fondamentales identiques seraient importantes.

4.1.20. Performance supérieure :

La performance améliorée et à coûts plus bas est souvent citée comme raisons d'externaliser. Même s'il peut y avoir des compromis ici et là, le sous-traitant doit avoir une performance supérieure (à l'unité interne). Si le cycle de temps plus court est une raison importante d'externaliser, le cycle de temps du sous-traitant doit être plus court que le cycle de temps de l'unité interne. Pour les secteurs dont la performance est tellement importante qu'elle est liée aux raisons d'externaliser, la performance du sous-traitant doit être meilleure que la performance de l'unité interne.

4.1.21. Bonne réputation :

Si la résistance d'employés est probable, peut-être parce que l'unité interne est bien considérée (juste par le cœur), le sous-traitant aura besoin d'une bonne réputation pour être accepté. Le donneur d'ordres aurait aussi besoin d'une bonne réputation s'il espère augmenter ses ventes par un réseau de sous-traitants ou améliorer sa crédibilité et son image par l'association avec le sous-traitant.

4.1.22. Satisfaction de clients prouvée :

Si un client n'a pas été satisfait dans le passé de la performance de d'autres firmes d'études de localisation, le donneur d'ordres aurait tout intérêt à poser des questions à ces firmes. Par exemple, est-ce que la firme est sensible aux besoins et aux demandes du client? La PME d'études de localisation mesure-t-elle la satisfaction des clients par des enquêtes? La firme d'études de localisation peut revendiquer en disant que certains de leurs clients ont une satisfaction supérieure, mais il faut vérifier si ces clients sont d'accord avec cette affirmation.

4.1.23. Forte capitalisation et stabilité financière :

Si le sous-traitant doit acheter des facteurs de production significatifs (par exemple, des actifs comme des équipements et de la technologie), maintenant ou dans l'avenir, sa capacité de rencontrer son obligation dépend de sa capitalisation et de sa stabilité financière. Ce serait beaucoup moins important pour un service externalisé comme un service d'études de localisation dans lequel le travail est le facteur primaire de production.

4.1.24. Capacités de gestion éprouvées :

Plusieurs des droits de décision qui sont souvent transférés au sous-traitant touchent à la gestion de ressources et des processus. L'expertise de gestion exigée est la capacité de surveiller les gens et l'équipement et fonder des processus ainsi que des commandes efficaces. Si le travail humain est significatif (comme c'est le cas pour un service d'études de localisation) ou des changements de processus ou de commandes sont nécessaires, ce serait important d'avoir une expertise de gestion éprouvée.

4.1.25. Approche partagée à la résolution de problèmes :

Dans certaines situations d'externalisation, des problèmes surgiront. Le donneur d'ordres doit examiner de quelle façon sous-traitant s'y prend pour régler les problèmes. Il doit prendre garde du sous-traitant qui a toutes les réponses. La plupart des problèmes d'externalisation exigent que les deux parties prennent part dans la découverte d'une solution. Le donneur d'ordres doit s'assurer que les employés du sous-traitant ne sont pas sur la défensive lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes ou qu'ils n'essayent pas de résoudre le problème par eux-mêmes.

4.1.26. Obligation à l'amélioration continue :

Le donneur d'ordres doit s'assurer que la firme d'études de localisation sous-traitante n'aura pas seulement une performance remarquable et des technologies de pointe au moment de l'accord, mais qu'elle continuera à s'améliorer tout au long d'un l'accord d'externalisation qui est échelonné sur plusieurs années. Le donneur d'ordres doit examiner comment la firme sous-traitante s'y prend pour attirer, former et rémunérer son personnel et pour évaluer les nouvelles technologies. Pour attirer son personnel, la firme d'études de localisations «Optima» mentionne dans la section carrières de son site Internet qu'elle offre des conditions de travail hautement concurrentielles. L'utilité de cette approche pour Optima est de renouveler constamment la qualité de son personnel en attirant les meilleurs candidats, c'est-à-dire ceux ayant des connaissances de pointe, par des conditions de travail plus attrayantes par rapport à celles des entreprises concurrentes. Le donneur d'ordres doit toujours garder à l'esprit que son avantage compétitif peut être lié, en partie, à l'amélioration continue de la firme sous-traitante.

4.1.27. Forte expérience de transition :

Ce serait important qu'un donneur d'ordres qui commence à faire affaire avec une firme d'études de localisation sous-traitante entreprenne peu d'engagements d'externalisation. Une seule personne qui manque de doigté dans la transition peut faire perdre l'engagement, et/ou la faire subir comme suffisamment douloureuse, assez pour que le donneur d'ordres évite l'externalisation future. Ce sera toujours important dans les grands transferts significatifs des facteurs de production (par exemple, de grandes fonctions et des processus). La plupart des organisations ne peuvent pas se permettre (et ne doivent pas) de manquer une transition pendant la bataille.

4.1.28. Obligation de ressources spécifiques :

La firme d'études de localisation sous-traitante doit être capable d'identifier les membres clefs de son équipe et leur remettre des engagements. Le donneur d'ordres doit vérifier les chiffres d'affaires antécédents de la PME d'études de localisation sous-traitante, il doit s'assurer qu'elle traite bien ses employés et que ses employés sont satisfaits et prêts à relever des défis. Soulignons que la PME d'études de localisation « Optima » est sensible à l'importance de ces dimensions parce qu'elle mentionne dans la section carrières de son site Internet qu'elle offre à ses employés un environnement de travail satisfaisant et des défis à la mesure de leurs talents. Le donneur d'ordres doit regarder comment le personnel de la firme sous-traitante est organisé et comment il s'y prend pour assurer la qualité. Il doit aussi vérifier de quelle façon la performance du travail est évaluée et vérifier les résultats de cette performance. Comprendre qui sont ces gens, comment ils fonctionnent et comment le responsable de l'unité décisionnelle du donneur d'ordres se sent avec eux, constituent une partie importante des qualifications douces qui suivent.

4.1.29. Confiance, sécurité et confidentialité :

L'externalisation peut donner l'accès à toute l'information d'actifs de marque déposée. Quels sont les risques ? Il y aura une revendication faite par ceux essayant de faire échouer l'externalisation à l'effet que l'on ne peut pas avoir confiance en l'externalisation de sous-traitants. Cela s'applique aussi à la confiance dans des choses simples, comme la capacité du fournisseur de tenir des promesses. Quelle est la politique du sous-traitant sur des questions fiduciaires ? Comment le sous-traitant examine-t-il et embauche-il ses employés ? Comment le sous-traitant manipule-t-il des abus de confiance ? Comment le sous-traitant garantit-il l'information du donneur d'ordres ? Quel genre de plan d'éventualité et de plan de rétablissement de désastre pour des opérations le sous-traitant a-t-il ? Seulement les sous-traitants ayant un haut niveau d'intégrité et une sécurité de qualité doivent être considérés. Cela s'applique pour pratiquement chaque cas.

4.1.30. Attitude positive :

Le fait de travailler en collaboration avec le personnel d'un sous-traitant ne doit aucunement être différent que de travailler avec un l'employé pair (égal). Qui veut travailler avec une personne difficile ? L'externalisation peut être stimulante de temps en temps et il est beaucoup mieux de commencer chaque jour par une approche positive et de savoir que le personnel du sous-traitant pense aussi de cette façon.

4.1.31. Bonne chimie interpersonnelle parmi les gens du personnel clef :

En se basant sur les entrevues et des présentations, comment le personnel du donneur d'ordres se sent-il auprès du personnel clef du sous-traitant ? Est-ce que ce sont des types de gens que l'organisation « louerait » pour combler une position interne ? Les employés ont tendance à travailler mieux avec les gens qu'ils aiment.

4.1.32. Bonne convenance culturelle :

Le donneur d'ordres doit regarder si la culture du sous-traitant est cohérente avec la culture de son organisation. Quelles sont leurs croyances de base et leurs valeurs ? Les gestionnaires de l'organisation du donneur d'ordres pourraient être fermes à l'idée d'une croissance conservatrice, tandis que les gestionnaires du sous-traitant pourraient être enclins à une croissance rapide – les deux parties n'auront particulièrement pas une bonne convenance culturelle. Des cultures différentes ont tendance à percevoir, approcher et résoudre des problèmes très différemment.

4.1.33. Flexibilité :

La flexibilité doit être évaluée à partir du premier jour; l'inflexibilité peut être un tueur d'affaire. Une chose qui peut être assurée c'est que les suppositions qui sont introduites à l'accord original changeront. Le volume sera plus élevé qu'attendu, la nouvelle technologie exigera des changements de grande envergure, un emplacement sera fermé ou un employé clef partira. Le sous-traitant a-t-il les ressources multiples, les compétences et des options disponibles pour s'adapter rapidement à ces changements inattendus? Est-ce que son processus est flexible ou inflexible ? Comment le personnel du sous-traitant pense-t-il réagir au changement ?

4.1.34. Soucieux du coût :

Parfois le coût et le prix des PME d'études de localisation sous-traitantes sont critiques pour prendre la décision de faire ou acheter. Parfois le donneur d'ordres peut être prêt à payer une prime pour un service différencié. Mais pour l'une ou l'autre voie, le donneur d'ordres ne veut pas payer plus pour le service que ce qui est nécessaire. Comment le sous-traitant mesure et contrôle-t-il les dépenses ? Comment le sous-traitant fait-il pour éviter des pertes, des erreurs, de retravailler inutilement et pour améliorer la productivité, etc. ? Comment la PME d'études de localisation sous-traitante bénéficie-t-elle de coûts inférieurs (ça peut être par exemple, en réalisant des économies d'échelle et d'expérience) ? Les sous-traitants doivent prendre conscience de leurs dépenses et de la façon dont ils les affectent à l'organisation.

4.1.35. Empressement de partager les connaissances d'avant-garde :

Les sous-traitants qui se spécialisent dans un service de niche partagent généralement mieux les connaissances d'avant-garde. Une entrevue téléphonique avec le Responsable du Développement chez St-Hubert nous a permis de constater qu'ils sont désireux de faire affaire avec des PME d'études de localisation qui se spécialisent dans un service de niche et non pas avec une entreprise qui se lance dans trop de services. Le personnel du sous-traitant doit être ouvert aux enquêtes des donneurs d'ordres relativement à sa connaissance d'avant-garde. Comment le sous-traitant désire-il partager cette connaissance ? Si le donneur d'ordres comprend mieux ce que le sous-traitant fait et comment il produit le service, il pourra mieux l'intégrer dans son entreprise. Beaucoup de sous-traitants partageront l'information, mais peu, la connaissance. Le donneur d'ordres doit choisir le sous-traitant qui peut partager la connaissance, d'une telle façon qu'avec l'aide du sous-traitant, il peut la transformer en avantage compétitif.

4.1.36. Vision claire de leur marché :

Le donneur d'ordres ne veut s'associer avec un sous-traitant qui ne sait pas où le marché sera dans plusieurs années et où il sera dans cela. A-t-il une vision claire de son marché ? Les réponses peuvent en dire beaucoup au donneur d'ordres sur le degré de sophistication du sous-traitant dans le marché et de ce qu'il peut attendre en termes de service pendant l'année de l'accord.

4.2. Évaluation de la performance de la relation d'impartition

Dans cette section, nous allons discuter de l'importance accordée aux principaux critères d'évaluation de la performance de la relation d'impartition par les donneurs d'ordres et énumérer les raisons qui les ont amenés à mettre fin à une relation avec un sous-traitant.

Commençons par énumérer les 10 facteurs les plus importants pris en considération par les donneurs d'ordres pour évaluer la performance de la relation d'impartition d'après l'étude réalisée par The Outsourcing Institute (1998) :

1. une compréhension des objectifs et buts de l'entreprise;
2. un plan et une vision stratégique;
3. une bonne sélection du sous-traitant;
4. une gestion en cours des rapports;
5. un contrat correctement structuré;
6. une communication ouverte entre les individus des groupes affectés;
7. une participation et de l'appui de cadres supérieurs;
8. une attention importante aux questions de personnel;
9. arriver près des prévisions concernant la justification financière à terme;
10. le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure.

Maintenant, discutons de l'importance accordée, par les PME et les grandes entreprises, aux facteurs d'évaluation de la performance de la relation d'impartition. En général, les participants de cette enquête disent que le choix du sous-traitant est le facteur le plus important. En fait, les personnes interrogées dans les petites entreprises et dans la plupart des moyennes entreprises estiment que ce facteur est beaucoup plus important que leur second facteur qui est la gestion en cours des rapports d'externalisation avec les sous-traitants. Au contraire, les représentants des plus grandes entreprises ont évalué la gestion en cours des rapports comme étant presque aussi importante que la sélection du sous-traitant. Les participants de sociétés d'entre 500 et 999 employés ont dit que leur second souci le plus important est d'avoir un contrat correctement structuré plutôt que la gestion en cours des rapports qui n'est pas couverte par le contrat. En d'autres mots, si le donneur d'ordres n'explique pas clairement au sous-traitant ce qu'il veut au départ, le rapport entre le donneur d'ordres et les sous-traitants sera rapidement désagréable.

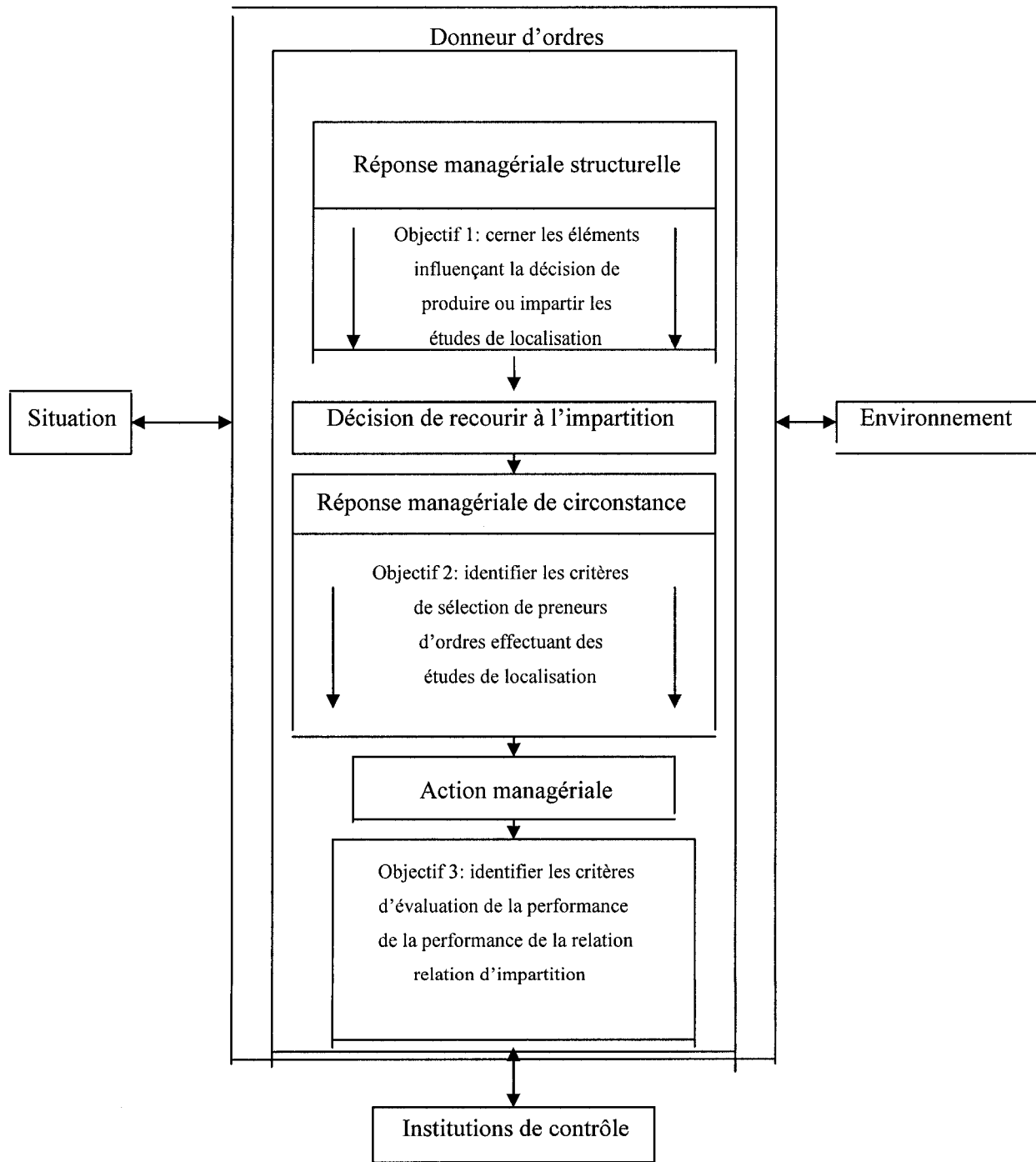
Les critères sur lesquelles les donneurs d'ordres se sont basés pour mettre fin à une relation suivie avec un fournisseur ou un sous-traitant sont les suivants (Barreyre, 1976) :

- le prix;
- l'insuffisance des efforts de productivité (courbe d'apprentissage);
- le taux excessif de pièces défectueuses ou de retard à la livraison;
- le manque de dynamisme innovateur;
- le fait qu'ils étaient en présence d'un quasi-monopole.

4.3. Objectifs spécifiques de recherche

Commençons par revenir au modèle de prise de décisions en insérant les 3 objectifs spécifiques de recherche dans chaque partie du modèle.

Figure 4.1 : Objectifs spécifiques insérés dans le modèle de prise de décision retenu



Source : Adapté de Duguay (1999)

Objectif 1 :

Nous souhaitons ici pouvoir identifier les principaux éléments susceptibles d'influencer la décision de recourir à l'impartition d'études de localisation.

Objectif 2 :

Nous souhaitons ici mieux comprendre comment se déroule le choix d'un sous-traitant lorsque la décision est prise d'impartir des tâches ou des activités.

Objectif 3 :

Nous souhaitons mieux comprendre tout le déroulement de la relation d'impartition en tant que telle et non pas seulement « l'output » de l'impartition.

Chapitre 5 : Méthodologie et analyse préliminaire des données

Dans ce chapitre, nous allons commencer par la méthodologie de la recherche pour ensuite terminer par l'analyse préliminaire des données.

5.1. Méthodologie

Dans cette présente section, nous allons décrire les principaux paramètres de la recherche, c'est-à-dire le type de d'étude et la méthode de recherche. Nous allons essayer de justifier la pertinence de recueillir des données primaires pour compléter la documentation utilisée pour la recherche et pour contribuer à l'avancement de la recherche sur l'impartition de PME d'études de localisation sous-traitantes. Ensuite, nous allons discuter du choix de la collecte de données, définir la population mère et sélectionner le cadre de cette population, délimiter la taille de l'échantillon, parler de l'instrument et de l'échelle de mesure qui ont été utilisés pour composer chaque question du questionnaire.

5.1.1. Type d'étude et méthode de recherche

L'information sur les éléments influençant la décision de produire ou sous-traiter, les critères de sélection des sous-traitants et les mesures d'évaluation de la performance existent déjà sous formes de données secondaires. Mais il sera quand même utile de recueillir des données primaires parce que les données secondaires n'ont pas été recueillies auprès des donneurs d'ordres du secteur du commerce de détail qui ont imparti des études de localisation mais plutôt auprès des donneurs d'ordres du secteur manufacturier qui ont sous-traité l'exécution de travaux, c'est-à-dire ... « les opérations effectuées sur des éléments matériels tels les pièces, les produits semi-élaborés ou les machines que le donneur d'ordres délègue au preneur d'ordres pour qu'il les valorise avant de lui rendre »³⁰. Le tissage est un exemple du type d'impartition d'exécution de travaux. L'information a aussi été recueillie par Barreyre sur les donneurs d'ordres qui ont imparti la réalisation de produits. Dans ce type d'impartition, le donneur d'ordre achète un produit fabriqué par le preneur d'ordres. La fabrication de tissus destinés à la confection est un exemple du type d'impartition de réalisation de produits. Les études de localisation font plutôt partie du type d'impartition de prestation de services.

³⁰ Barreyre, L'impartition, politique pour une entreprise compétitive p. 30

La méthode de recherche s'est d'abord effectuée à l'aide de la documentation pertinente. C'est-à-dire, par la consultation de mémoires spécialisés en gestion de PME, de plusieurs articles provenant du site Internet Outsourcing Institute, d'articles de journaux sur le géomarketing et sur l'impartition, de plusieurs livres sur la sous-traitance et l'impartition, de revues spécialisées comme la Revue française de gestion et la revue PME et de textes du ministère de l'industrie, du Commerce et du Tourisme.

La méthode de recherche s'est poursuivie par des entrevues téléphoniques auprès des responsables des achats, des réceptionnistes et des secrétaires chez les donneurs d'ordres, pour se terminer par un sondage postal auprès des responsables des achats. De par leur expérience, les responsables des achats ont acquis une connaissance assez approfondie de la relation d'impartition pour nous éclairer sur nos questions de recherche.

5.1.2. Technique de recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre étude est exploratoire. Au début, la technique qualitative de recherche que nous voulions utiliser était l'entrevue en profondeur parce que nous voulions faire parler le responsable des achats assez longtemps pour qu'il puisse exprimer les motivations réelles qui influencent les donneurs d'ordres à produire ou impartir pour qu'ils aient le temps de se prononcer sur leurs critères de sélection réels des preneurs d'ordres. L'entrevue en profondeur aurait permis de recueillir des réponses plus ouvertes. Mais les responsables des achats sont difficiles à rejoindre et nous ne voulons pas seulement recueillir des données qualitatives mais aussi des données quantitatives. Alors nous avons décidé d'utiliser le sondage postal pour recueillir aussi des réponses fermées. Nous recherchions davantage de données quantitatives que des données qualitatives. Mais nous voulions quand même formuler des questions ouvertes suite aux questions fermées pour s'assurer que les répondants ne se laissaient pas seulement influencer par les critères de sélection d'une firme que nous avons déjà mentionnés comme choix de réponse dans le questionnaire. De plus, étant donné que la réponse à certaines questions en particulier demandait beaucoup de réflexion, nous avons jugé que le sondage postal était plus approprié que l'entrevue en profondeur.

5.1.3. Définition de la population mère

Les donneurs d'ordres sont souvent des grandes entreprises. Les PME ne sont pas souvent des donneurs d'ordres. Dans les PME, le système d'information externe est simple parce du fait que le propriétaire-dirigeant est plus près de ses clients, il peut discuter directement avec eux pour connaître les bons emplacements pour localiser ses points de vente. Et les grandes organisations, de leur côté, sont contraintes de commander des études de marché coûteuses et complexes (Julien *et al.*, 1997).

Étant donné que les donneurs d'ordres sont souvent des grandes entreprises, comme population mère, nous avons choisi toutes les entreprises mais surtout les grandes entreprises franchisés du secteur des services et du commerce de détail (comme le secteur de la restauration qui représente 26 % des points de vente franchisés³¹), les magasins à escompte et les magasins à grande surface du Québec comme les magasins entrepôt et les magasins catégorie « killers ». Nous avons décidé de restreindre la population mère aux entreprises ayant leur siège social au Québec afin de donner une chance aux entreprises québécoises de rattraper leur retard par rapport aux entreprises du reste de l'Amérique du Nord sur leur sensibilisation à la connaissance des gains pouvant résulter de l'utilisation du géomarketing. En effet, le Québec accuse un retard par rapport aux entreprises du reste du Canada et des États-Unis quant à l'intégration du géomarketing dans leurs outils de prise de décision stratégique (Demers, 2004). Pour les entreprises du secteur du commerce de détail, nous avons ciblé surtout les entreprises de 250 employés et plus. Même si les petites et moyennes entreprises (moins de 250 employés) ne sont pas les principales entreprises visées par notre étude, elles font quand même partie de la population mère. Pour les entreprises du secteur des services, ce sont surtout les grandes entreprises de 100 employés qui sont visées par l'étude, mais les entreprises artisanales, petites et moyennes font également partie de la population mère.

Tableau 5.1 : Répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés

Québec	Artisanales	Petites	Moyennes	Grandes
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 99	100 et plus

Source : Julien *et al.* (1997)

³¹ Site de la Banque Royale

Nous avons ciblé surtout les types de commerces qui ont connu une forte croissance au cours des 20 dernières années mais les types de commerces qui n'ont pas connu une forte croissance font quand même partie de la population mère. Nous misons sur le fait que les concepts de magasins qui ont augmenté substantiellement le nombre de leurs points de ventes au cours des dernières années doivent avoir fait de bonnes études de localisation donc ils ont sûrement effectué une bonne sélection d'une firme spécialisée en études de localisation commerciale. Si nous revenons au modèle de prise de décision, nous pouvons constater qu'une bonne sélection d'un preneur d'ordres influence la performance du donneur d'ordre et par le fait même, la performance de la relation d'impartition.

En 1985, les ventes des commerces faisant partie d'un réseau de franchises représentaient 36 % de l'ensemble des ventes au détail en Amérique du Nord. On prévoyait que cette proportion augmenterait à 55 % en 1995 (Colbert, 1990). De plus, les magasins à très grande surface accapareront progressivement une importante part de marché grâce à leurs prix de vente inférieurs à ceux des magasins traditionnels. Depuis une vingtaine d'années le Québec et plus particulièrement les régions métropolitaines de Montréal et de Québec se sont transformées par l'ouverture de nouveaux magasins tels ceux à escompte, les magasins-entrepôts et ceux à catégorie « killers » comme Wal-Mart, Club Price / Costco, Réno-Dépôt, Bureau en Gros, Future Shop, Rona l'Entrepôt. Les magasins-entrepôt et à catégorie « killers » sont les concepts de magasins qui ont connu la plus forte croissance en Amérique du Nord au cours des 20 dernières années. En 1994, les ventes des 20 plus importants magasins catégorie « killers » ont augmenté de 35 % par rapport à l'année précédente.

Tableau 5.2 : Ajout en pieds carrés des magasins-entrepôts et catégorie « killer » de 1985 à 1996 pour la région de Montréal

Détaillants	augmentation du nombre de points de ventes	augmentation de la superficie totale (pi.ca.)
Club Price	7	840 000
Réno-Dépôt	6	780 000
Rona-L'Entrepôt	3	360 000
Toy's R Us	7	315 000
Bureau en Gros	12	300 000
Future Shop	8	320 000
Total	42	2 905 000

Source: McDonell (1996)

Ces 7 détaillants ont fait augmenter de près de 3 millions de pieds carrés de surface de vente les magasins-entrepôts et catégorie « killers » dans la région de Montréal de 1985 à 1996.

Les ventes de magasins à escompte ont augmenté de 12, 7 % en 1994 au Canada (McDonell, 1996). Les joueurs les plus actifs sont Zellers qui détient le plus grand nombre de points de vente au Québec, et Wal-Mart qui devrait augmenter substantiellement son nombre de points de vente au cours des 5 prochaines années. Les magasins à escompte délaissent les centres commerciaux communautaires ayant une superficie variant généralement entre 70 000 à 80 000 pieds carrés pour des localisations de type « freestanding » (isolées et autonomes) ou « power center » ayant des surfaces variant entre 120 000 à 140 000 pieds carrés. Les entreprises qui ont recours à l'impartition marketing proviennent principalement de 3 secteurs d'activités : 1) le commerce de détail, 2) le secteur des services et 3) le secteur manufacturier. Nous avons visé les entreprises du secteur des services et du commerce de détail. Parmi les trois segments de marché de l'industrie, les deux principaux segments de marché qui font partie de la population mère sont ceux qui dépensent le plus grand pourcentage de leur budget marketing dans les activités d'impartition ; le commerce de détail (51 %) et le secteur des services (41,9%). Le secteur manufacturier dépense 36 % de son budget marketing dans les activités d'impartition (Duguay, 1999). Les entreprises du secteur manufacturier mais qui font aussi partie du secteur du détail et/ou des services font partie également partie de la population mère. Mais les entreprises du secteur manufacturier qui ne font pas partie aussi du secteur du détail et/ou des services ne font pas partie de la population mère. Maintenant, il reste à déterminer le degré d'implication minimum requis du franchiseur dans les études de localisation afin qu'il puisse faire partie de la population mère. Voici les quatre types d'implication du franchiseur dans les études de localisation (Levasseur *et al.*) :

1^{er} type d'implication : l'implication totale du franchiseur

Le franchiseur effectue les études de localisation. Il commence par choisir un secteur géographique. Il s'assure d'un assez grand bassin de population en fonction du type de commerce (pour un commerce vendant des biens d'achats réfléchis, nous avons besoin d'un plus grand bassin de population que pour un commerce vendant des biens d'achat courant parce que la zone commerciale est plus grande). Ensuite, le franchiseur choisira le degré d'achalandage routier requis. Une fois que le site est choisi, le franchiseur peut soit louer le local ou acheter le terrain pour y faire construire le commerce.

2^{ème} type d'implication : implication du franchiseur mais le franchisé propose le site

Le franchiseur commence par déterminer une zone de développement. Le franchisé propose deux ou trois sites sur lesquels le franchiseur effectuera des études de localisation. Et sera le siège social qui choisira l'emplacement qui lui semble le meilleur.

3^{ème} type d'implication : implication plus grande du franchisé

Le franchiseur détermine une région. Le franchisé peut bénéficier de la connaissance précise qu'il a d'une localité pour proposer un site et l'évaluer. Le franchiseur se sert de son expertise pour vérifier les résultats de l'étude qui a été effectué par le franchisé.

4^{ème} type d'implication : implication totale du franchisé

la franchisé s'occupe du choix du site. Le franchiseur offre très peu d'appui.

Les franchisés n'ont pas un budget aussi important que les franchiseurs pour se payer les services d'une firme spécialisée en localisation commerciale. C'est pour cette raison que nous voulons que ce soit plutôt les franchiseurs que les franchisés qui fassent partie de la population mère. De plus, les franchisés sont susceptibles d'être peu enclin à recourir à une firme de recherche en localisation parce qu'ils ont souvent une certaine myopie marketing. En effet, les gestionnaires sont susceptibles d'être des généralistes en gestion du fait qu'ils n'ont qu'à gérer qu'une petite partie du réseau de franchise. À L'opposé, les franchiseurs ont une bonne propension à recourir aux services d'une firme de recherche en localisation parce que l'organigramme des franchiseurs est souvent assez diversifié pour avoir un spécialiste qui maîtrisera suffisamment de concepts en marketing et en commerce de détail pour reconnaître l'importance de recourir aux services d'une firme spécialisée en localisation commerciale.

À la lumière des quatre types d'implication, nous estimons que le franchiseur a un degré d'implication suffisant dans les études de localisation seulement dans le 1^{er} et le 2^{ème} type pour faire partie de la population mère. En effet, dans le 1^{er} type d'implication, c'est le franchiseur qui s'occupe de l'étude de localisation au complet et dans le 2^{ème} type d'implication, même si c'est le franchisé qui propose le site, il revient au franchiseur d'effectuer une étude de localisation donc ce sera le franchiseur qui sera le plus susceptibles d'avoir recours aux services d'une firme spécialisé en localisation commerciale. Par exemple, dans ce cas-ci, ce sera non pas le franchisé mais bien le franchiseur qui fera une estimation du chiffre d'affaires potentiel.

5.1.3.1. Sélection du cadre de la population mère

Pour nous assurer que nous allions surtout interroger des entreprises de 250 employés et plus, nous avons consulté le site Internet de chaque restaurant que nous étions susceptibles d'interroger et voici les résultats obtenus sur un certain nombre d'entreprises qui ont été sollicités (nous avons envoyé le questionnaire à d'autres entreprises dont nous ne connaissions pas le nombre d'employés parce de toute façon, les répondants devaient cocher la taille de leur entreprise dans le questionnaire. D'ailleurs, les 174 entreprises que nous avons sollicitées sont énumérées en annexe 2):

Tableau 5.3 : Liste d'une partie des commerces de détail visés par l'étude (surtout les entreprises de 250 employés et plus).

Restauration	employés	(au Québec)
TCBY Treats	120 au Québec mais 620 dans le Canada en entier	
Dunkin' Donuts	1 800	
Muffin Plus	220 au Québec mais 250 dans le Canada en entier	
Café Bistro Van Houtte	600	
Café Dépôt	330	
Café Vienne	330	
Saint Cinnamon	230 au Québec mais 830 dans le Canada et à l'extérieur	
Cora	1 500	
Giorgio	598	
Les Rotisseries St-Hubert	3 240	
Les Restaurants Prime du Québec	602	
Les Restaurants D. Lafleur inc.	~ 450	
Mikes Restaurants	1 680	
Pizzédélic	~ 450	
Café Suprême	~ 1 100	
Kentucky		
Harvey's	3 080	
Fine Pizza La Piazzetta	518	
Pacini	1 200	
Patio Vidal	255	
Commerce maison		
Corbeils Électroménagers	330	
Commerce spécialisé		
Iris, le Groupe Visuel	525	
Habillement		
Bizon/L'Accessoire	335	
Loisirs		
Le Club International Vidéo Film	550	
Énergie Cardio	885	

Magasins à escompte		
Zellers et La Baie	70 000 employés au Québec	
Wal-Mart	166 magasins au Canada	
Magasins-entrepôt et à catégorie « killer »		
Price Costco	N. /D.	
Réno-Dépôt	N./D.	
Rona-l'Entrepôt	N./D.	
Home Depot	N. /D.	
Bureau en Gros	230 magasins au Canada	
Future Shop	plus de 2 milliards de chiffre d'affaires	
Toys 'R' Us	64 magasins au Canada	
Autres magasins à grande surface		
Chapters	132 magasins au Canada	
Archambault	13 magasins au Québec	
Omer DeSerres	380 employés au Canada	
Services (les entreprises de 100 employés et plus font partie de la population mère)		
Services généraux		
Uniglobe Voyages	85 au Québec	mais 830 dans le Canada et à l'extérieur
Voyage Vasco	185	
Multi menu	340	
Nutri Zoo	400	
Petland	230	
Les Nettoyeurs Daoust	735	
Chatel Votre Nettoyeur	350	
Services personnels, santé et beauté		
Centre de Santé Minceur	990	

Source : Guide des franchises et du partenariat au Québec (2002)

5.1.4. Taille de l'échantillon

Si nous nous étions limités seulement aux commerces franchisés qui représentent une bonne partie de la population mère, la population mère n'aurait pas été assez grande pour nous obliger à recourir à l'échantillonnage. Mais pour que l'étude ait une bonne valeur probante, nous devons avoir un minimum de 20 questionnaires remplis par les utilisateurs, donc nous avons aussi envoyés des questionnaires à des entreprises qui ne sont pas franchisées. Nous avons envoyé 174 questionnaires en prévoyant avoir un pourcentage de questionnaires remplis par les utilisateurs de

11, 5 %, soit 3 % de moins que le pourcentage de questionnaires remplis l'étude de Duguay portant sur l'impartition marketing. Nous estimons qu'il y aura au moins 3 % de moins d'entreprises utilisatrices d'impartition d'études de localisation que d'entreprises utilisatrices d'impartition marketing. Parce que l'impartition marketing englobe un nombre beaucoup plus important de secteurs d'activités. Avant de procéder à la collecte de données secondaires, nous n'avions aucune statistique qui nous permettait de connaître le pourcentage d'entreprises qui ont recours à l'impartition d'études de localisation afin de le comparer avec le pourcentage d'entreprises qui utilisent l'impartition marketing qui est de 43 % (Duguay, 1999).

5.1.5 Instrument et échelle de mesure

Dans la structure du questionnaire, nous avons commencé par utiliser une échelle de catégorisation nominale. Par exemple, nous avons simplement demandé aux participants de cocher les 5 éléments qui ont le plus influencés leur décision de produire ou impartir sans qu'il y ait d'ordonnancement d'un élément à l'autre. Ensuite, nous avons utilisé la catégorisation ordinale qui a nécessité un effort beaucoup plus important de la part des participants. Par exemple, nous avons demandé de classer en ordre d'importance les éléments qui ont influencé leur décision de produire ou impartir. Et pour terminer le questionnaire, nous avons utilisé la catégorisation numérique de niveau proportionnel. En procédant de cette façon, les critères de sélection des sous-traitants ont pu être non seulement classés en ordre d'importance, mais ils nous permettent aussi d'apprécier avec exactitude les distances qui séparent chacun des critères par rapport aux autres. Par exemple, les répondants ont pu estimer que l'obligation envers les standards de qualité devait jouer un pourcentage « x » du rôle dans la sélection des sous-traitants et le prix devait jouer un pourcentage « y » du rôle et ainsi de suite. Nous avons utilisé l'échelle à total constant. Nous avons demandé aux participants de répartir 100 points entre les 5 principaux critères de sélection des sous-traitants.

Nous n'avons pas utilisé la catégorisation numérique pour questionner les répondants sur l'évaluation de la performance de la relation d'impartition ni pour les questionner sur les éléments qui influencent la décision de produire ou impartir parce que nous n'avons pas besoin d'apprécier avec exactitude les distances qui séparent chacun des éléments par rapport aux autres. Le questionnaire utilisé est présenté à l'annexe 1.

5.2. Analyse préliminaire des données

Dans cette section, nous allons discuter du pré-test du questionnaire, du taux de réponse du sondage et du profil des entreprises répondantes.

5.2.1. Pré-test du questionnaire

Pour vérifier que le questionnaire était bien compris afin d'en arriver à éliminer ou modifier les questions qui posent problème, nous avons utilisé le sondage postal parce que les répondants potentiels sont difficiles à rejoindre, ils sont souvent soit sur la route, en réunion ou absents. De plus, étant donné que certaines questions exigent de la réflexion, la méthode de l'entretien face-à-face n'aurait pas permis aux répondants de réfléchir suffisamment afin de bien comprendre les questions. Par exemple, en utilisant le sondage postal, les répondants ont pu réfléchir pour comprendre la question qui exige d'apprécier l'ordre d'importance dans lequel ils classent les critères de sélection d'une firme d'études de localisation et pour la question qui exige d'apprécier la distance qui les sépare. De plus, le sondage postal a donné la chance aux répondants de mieux comprendre les définitions que nous avons insérées dans la partie «directives» du questionnaire servant à éviter certaines confusions sur les termes utilisés dans ce questionnaire. Parce qu'il est prouvé qu'en général, les répondants retiennent davantage l'information visuelle par opposition à l'information auditive et le sondage postal est une méthode visuelle et non pas auditive comme la méthode de l'entretien face-à-face.

Pour ne pas que le temps élevé nécessaire pour répondre au questionnaire (de 20 à 25 minutes) ait un impact trop négatif sur le taux de réponses, concernant l'ordre de présentation des questions, nous nous sommes assurés de commencer par des questions faciles à la question 1, poursuivre par des questions plus exigeantes à la question 2 (la question 2c est particulièrement difficile parce que c'est la seule question qui exige aux répondants d'apprécier la distance qui sépare les éléments par l'attribution d'un pointage de 100 points répartie entre 5 critères) et enfin, terminer par des questions plus faciles à la question 3. D'après Perreault (2001), il est généralement recommandé de poser les questions dans cet ordre de niveau de difficulté pour que les répondants aient tendance à se rendre jusqu'à la fin du questionnaire.

Nous avons envoyé 40 questionnaires pour le pré-test. Nous nous attendions à ce que le pourcentage de questionnaires remplis par les utilisateurs soit de 14, 4% (le même taux que celui de l'étude de Martin Duguay qui porte sur l'impartition marketing), soit 6 répondants. Mais (toujours concernant le pré-test), le pourcentage de questionnaires remplis par les utilisateurs a été de 5 %, soit 2 répondants. Nous avons éliminé la question 3c qui consistait à parler de situations où la performance de la relation d'impartition a été moins bonne parce que le Responsable du développement immobilier d'une grande entreprise du secteur du commerce du détail a répondu qu'il n'a pas travaillé assez longtemps pour que de telles situations aient la chance de se présenter. De plus, le Directeur du marketing a dit qu'il ne comprenait pas cette même question (3c). Nous étions conscients de la difficulté à poser la question 3c dans un sondage parce qu'elle demandait aux répondants de dévoiler des informations relativement confidentielles sur des points négatifs de la relation d'impartition. C'est d'ailleurs parce que cette question touchait des points confidentiels que nous l'avions initialement posée à la fin du questionnaire afin de ne pas dissuader les répondants de répondre aux questions subséquentes.

5.2.2. Taux de réponse

Duguay (1999) s'est servi du ratio proposé par Wiseman et Billington (1984) pour évaluer le taux de réponse :

$$\text{Taux de réponse} = \frac{\text{Nombre de questionnaires complétés}}{\text{Nombre d'unités éligibles dans l'échantillon}}$$

Nous pouvons constater à partir des entreprises que nous avons sollicitées énumérées à l'annexe 1, que nous avons recueilli de l'information auprès de 174 entreprises au total. Il était nécessaire de solliciter 174 entreprises conformément aux calculs préétablis dans la partie sur la taille de d'échantillon.

À partir du tableau 5.4, nous pouvons constater que 8 entreprises ont répondu au questionnaire (le nom de ces entreprises figure dans la partie sur les résultats de la collecte de données), pour 75 entreprises, nous ne savons pas si elles étaient non éligibles à remplir le questionnaire ou si elles ont refusé de répondre parce qu'elles n'ont pas retourné le questionnaire, 20 entreprises ont été classé dans la catégorie « refusé de répondre » soit parce qu'elles nous ont informé par écrit que la politique de leur entreprise est de ne pas répondre aux sondages ou soit parce que nous savions qu'elles faisaient affaires avec une firme d'études de localisation externe avant de leur envoyer le questionnaire mais elles n'ont pas répondu au questionnaire et 71 entreprises n'étaient pas éligibles aux critères d'admissibilité du questionnaire. Pour qu'une entreprise soit admissible aux critères, il fallait qu'elle utilise l'impartition d'études de localisation, qu'elle provienne au moins du secteur du détail ou des services, que le siège social de l'entreprise soit situé au Québec et concernant l'admissibilité des commerces franchisés, il fallait que l'implication du franchiseur soit assez important dans les études de localisation. Ainsi, nous obtenons un taux de réponse de 45,4 %. Pour expliquer ce taux de réponse élevé, revenons au ratio sur le taux de réponse présenté un peu plus haut :

$$\text{Taux de réponse} = \frac{\text{Nombre de questionnaires complétés}}{\text{Nombre d'unités éligibles dans l'échantillon}} = \frac{8}{17,62} = 45,4 \%$$

Ce qui explique ce taux de réponse élevé, c'est qu'il y a eu beaucoup d'entreprises qui ont complété le questionnaire (8 entreprises) par rapport au nombre d'entreprises éligibles à y répondre dans l'échantillon (17,62 entreprises).

Tableau 5.4 : Calcul du taux de réponse

Nombre de questionnaires remplis par les utilisateurs	8
Nombre de questionnaires non retournés	75
Nombre de refus de répondre	20
Nombre de non-utilisateurs ou inadmissibles à répondre pour d'autres raisons (non éligibles)	71

$$\text{Taux de réponse} = \frac{8}{8 + \left(\frac{8}{8 + 71} \right) * (75 + 20)} = \frac{8}{17,62} = 45,4 \%$$

5.2.3. Profil des entreprises répondantes

Soixante et onze pour-cent des entreprises répondantes ont leur siège social à Montréal et vingt neuf pour-cent ont leur siège social à Laval.

La totalité des entreprises répondantes proviennent d'au moins un seul et même secteur commun : celui du commerce de détail. Mais Gaz Métropolitain provient à la fois du secteur du détail du secteur industriel et du secteur des services parce qu'elle distribue ses produits et services au niveau résidentiel et au niveau des entreprises et des institutions.

Trente huit pour-cent des entreprises répondantes proviennent de l'industrie des aliments, boissons et médicaments. Vingt cinq pour-cent proviennent de l'industrie des automobiles, pièces et accessoires, treize pour-cent de l'industrie des meubles, appareils et accessoires d'ameublements de maison, douze pour-cent de l'industrie de magasins de marchandises diverses et douze pour-cent de l'industrie pétrolière.

Soixante et quinze pour-cent des entreprises répondantes sont de grandes entreprises de 250 employés et plus. Et vingt cinq pour-cent sont de moyennes entreprises de 50 à 249 employés.

Pour ce qui est du poste occupé par la personne qui a rempli le questionnaire au sein de chaque entreprise répondante, trente sept pour-cent occupent le poste de Directeur du Développement Immobilier, vingt cinq pour-cent ont un poste au sein du département dont douze pour-cent occupent la position de Directeur du Marketing. Et enfin, treize pour-cent sont propriétaires de l'entreprise.

Pour terminer, nous allons présenter un tableau sur le résumé du plan du questionnaire en tenant compte des objectifs de recherche, de l'échelle de mesure utilisée pour chacune des questions, afin de mieux comprendre l'utilité de chaque question.

Tableau 5.5 : Résumé du plan du questionnaire

Objectifs de recherche	Échelle de mesure utilisée pour l'information recherchée	Question correspondante à chaque information recherchée
O.1: identifier les principaux éléments susceptibles d'influencer la décision de recourir à l'impartition d'études de localisation.	E.1a: sans ordonnancement des éléments. E.1b: classement en ordre d'importance des éléments.	Q.1a: cochez les éléments qui ont influencé votre décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation. Q.1b: nommez en ordre d'importance les éléments qui ont influencé votre décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation.
O.2: mieux comprendre comment se déroule le choix d'un sous-traitant.	E.2a: sans ordonnancement des éléments. E.2b: classement en ordre d'importance. E.2c: apprécier avec exactitude les distances qui séparent chacun des critères.	Q.2a: cochez les éléments qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante. Q.2b: identifiez en ordre d'importance les 5 principaux critères pris en considération dans la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante. Q.2c: répartissez sur 100 points les 5 principaux critères de sélection que vous avez mentionnés à la question 2b.
O.3: mieux comprendre les facteurs d'évaluation de la performance de la relation d'impartition.	E.3a: sans ordonnancement des facteurs. E.3b: classement en ordre d'importance des facteurs.	Q.3a: cochez les facteurs que vous avez pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Q.3b: nommez en ordre d'importance les 5 principaux facteurs que vous avez pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition.

Chapitre 6 : Résultats de la collecte de données et conclusion

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les principaux résultats de la collecte de données.

6.1. Résultats de la collecte de données

Dans cette section, nous allons présenter les résultats sur le niveau d'impartition d'études de localisation, sur les éléments influençant le recours à l'impartition d'études de localisation, sur les critères de choix d'un sous-traitant et sur l'évaluation de la performance de la relation d'impartition.

6.1.1. Le niveau d'impartition d'études de localisation

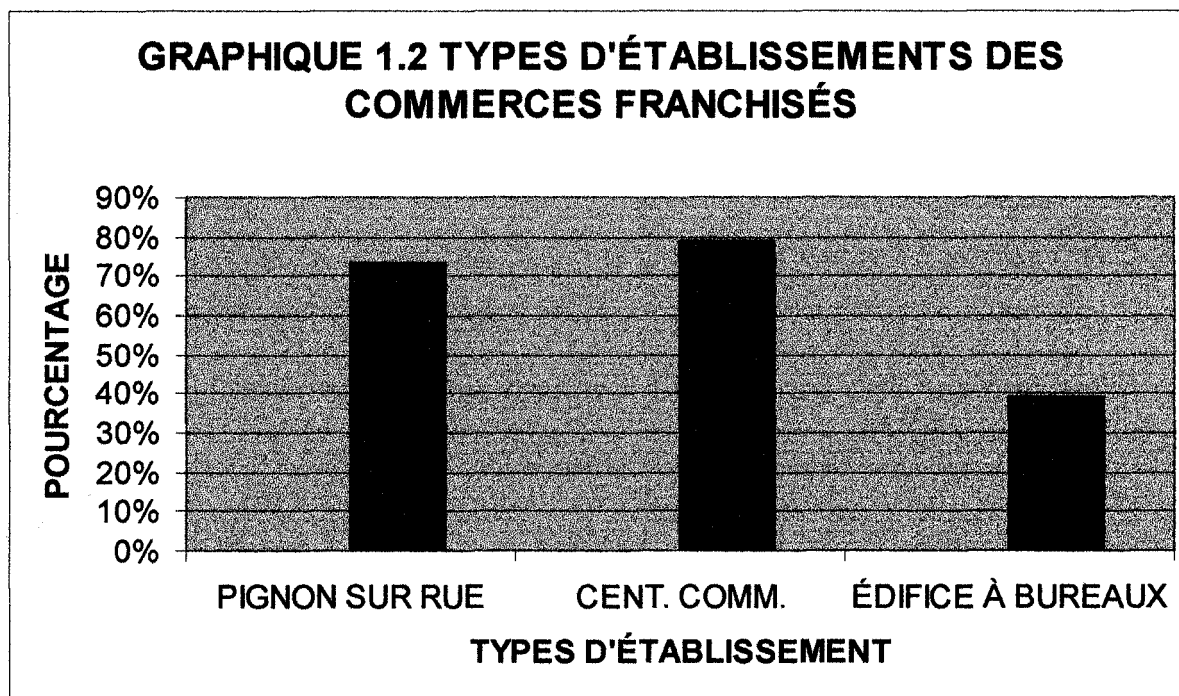
Avant d'entreprendre la section sur les éléments influençant le recours à l'impartition, jetons un coup d'œil sur la proportion des entreprises qui impartissent et sur les types d'établissements des commerces franchisés.

GRAPHIQUE 1.1
POURCENTAGE D'ÉTUDES RÉALISÉES À
L'INTERNE ET À L'EXTERNE



Comme nous pouvons le constater à partir du graphique 1.1, sur un échantillon de 63 répondants, 32 % des entreprises réalisent leurs études de localisation à l'externe et 68 % des entreprises les font à l'interne.

Le recours à l'impartition est moins répandu pour l'impartition d'études de localisation (32% des entreprises y ont recours) que pour les autres domaines du marketing. En effet, d'après l'étude de Duguay (1999), 43 % des entreprises ont recours à l'impartition marketing.



À partir du graphique 1.2 ³², nous pouvons constater que 73 % des commerces franchisés ont pignon sur rue, 79 % sont localisés dans un centre communautaire et 39 % dans un édifice à bureaux.

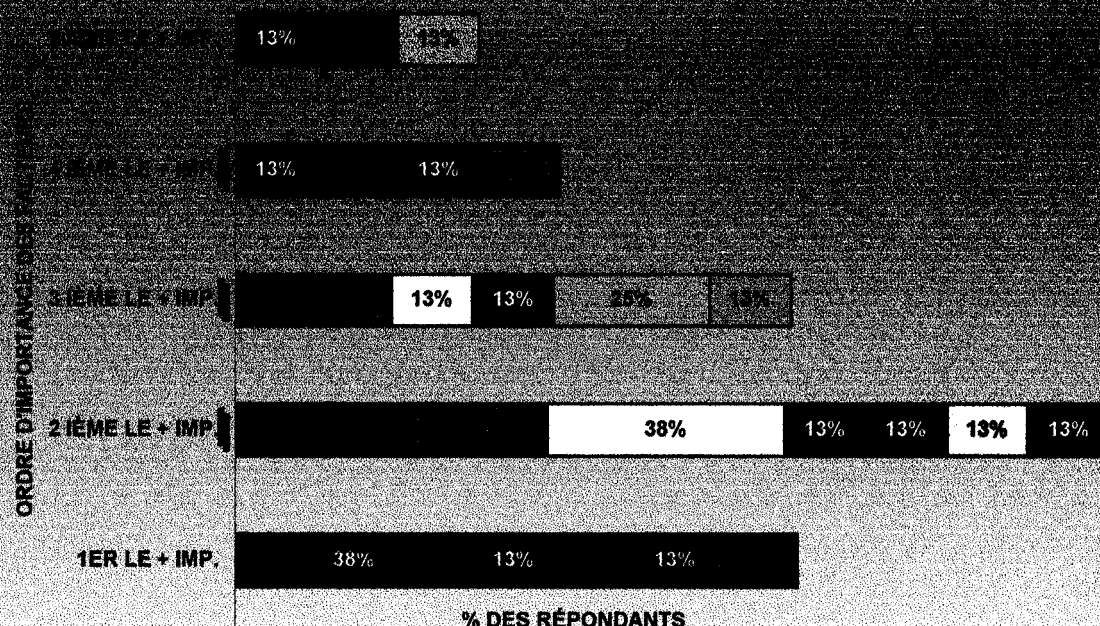
Huit répondants ont répondu à la question sur les facteurs qui ont influencé la décision d'impartir au lieu de produire les études de localisation. Voici le nom des entreprises répondantes : Forzani Group, Les Restaurants Giorgio, Gaz Métropolitain, Le Père du Meuble, Napa Canada, Boulangerie Cantor, Alimentation Couche-Tard et une autre entreprise du secteur du détail.

³² Données provenant du guide des franchises et du partenariat au Québec, p. 37 à 238

Comme nous pouvons le constater à partir du graphique 1.3, pour 63 % des répondants, la décision d'impartir a été influencée par l'insuffisance d'économies d'échelles et d'expériences à l'interne et pour 63 % des répondants par le manque d'expertise à l'interne et pour éviter d'investir dans la formation. La moitié des répondants affirment que leur décision d'impartir les études de localisation a été influencée par l'insuffisance de ressources à l'interne pour s'étendre dans une nouvelle zone géographique, à cause de la vocation de l'entreprise et pour la flexibilité opérationnelle (c'est-à-dire que contrairement au département interne, la firme d'études de localisation était capable de commencer à travailler sur un contrat d'impartition du jour au lendemain). Trente huit pour-cent des répondants affirment que leur décision d'impartir a été influencée le fait que les logiciels de cartographie soient trop complexes. Vingt cinq pour-cent des répondants affirment que les facteurs suivants ont influencé leur décision d'impartir : améliorer la productivité des fonctions moins importantes, éviter d'investir dans la technologie, éviter le gaspillage de redécouverte des méthodes, difficultés à gérer ou contrôler un département, et bénéficier d'effets de synergie sur le plan technique ou commercial. Treize pour-cent des répondants disent que les facteurs suivants ont influencé leur décision d'impartir : éviter d'acquérir des équipements pas utilisés assez souvent, le besoin de partager le risque en investissement, il en coûtait moins cher d'impartir que de produire. Aucun répondant dit qu'au moins un des facteurs suivants a influencé la décision d'impartir : coûts d'opération élevés ou mauvais contrôle des coûts d'opération à l'interne, éviter de montrer un retour sur l'investissement dans des activités moins importantes, alléger un problème de trésorerie.

À la question 1b) du questionnaire, il a été demandé aux répondants de nommer en ordre d'importance les facteurs qui ont influencé leur décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation. Maintenant que nous avons présenté le graphique 1.3 portant sur les facteurs qui ont influencé la décision d'impartir plutôt que de produire sans qu'il y ait d'ordonnancement entre les facteurs, à partir du graphique 1.4, nous allons pouvoir apprécier l'ordre d'importance dans lequel ces facteurs ont été classés par les répondants.

GRAPHIQUE 1.4
ORDRE D'IMPORTANCE DES FACTEURS QUI ONT INFLUENCÉ LA DÉCISION D'IMPARTIR AU LIEU DE PRODUIRE LES ÉTUDES DE LOCALISATION



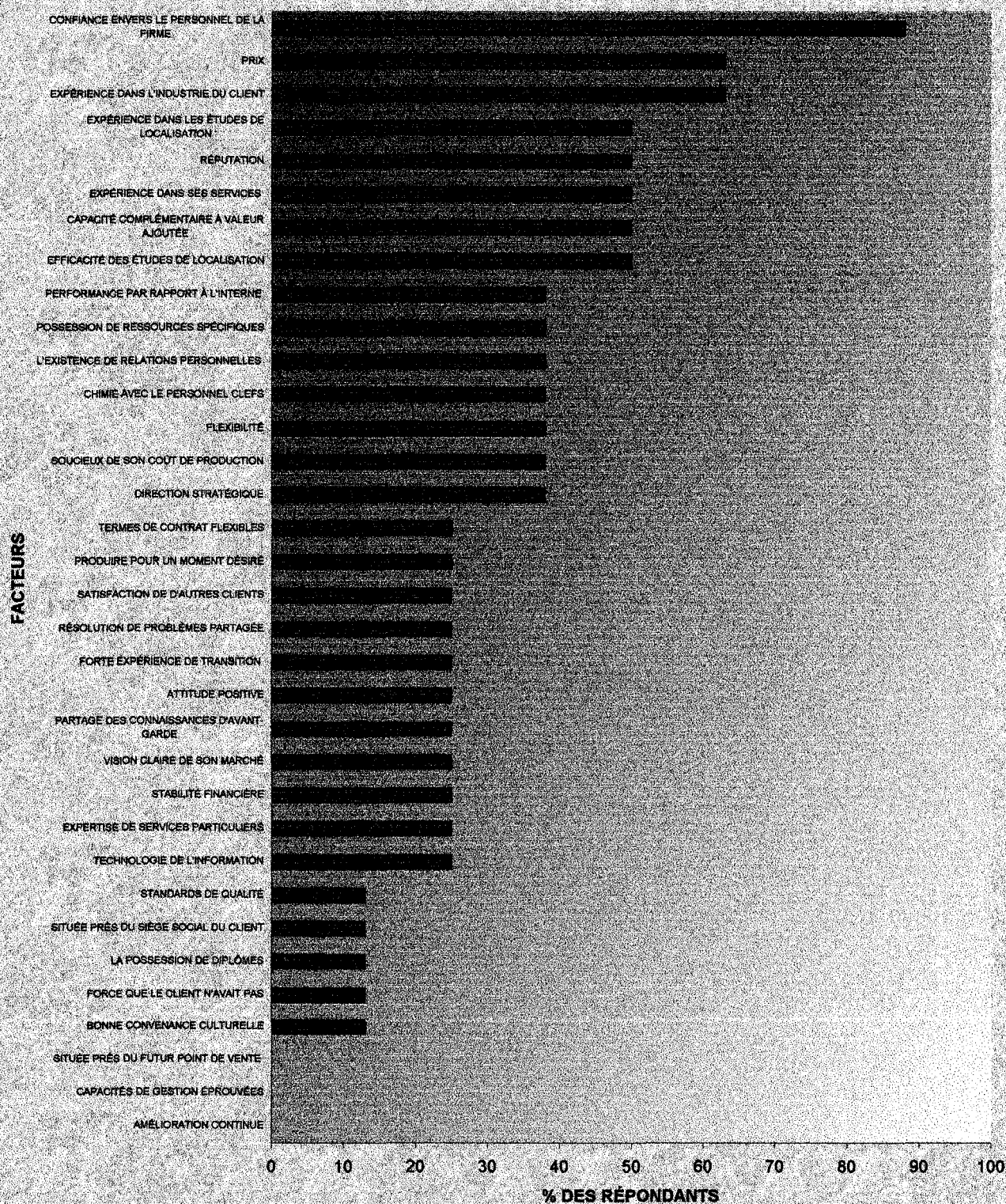
- MANQUE DE RESSOURCES À L'INTERNE
- AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DES FONCTIONS MOINS IMPORTANTES
- VOCATION DE L'ENTREPRISE
- DIFFICULTÉS À GÉRER OU CONTRÔLER UN DÉPARTEMENT
- MANQUE D'EXPERTISE À L'INTERNE ET ÉVITER D'INVESTIR DANS LA FORMATION
- LOGICIELS DE CARTOGRAPHIE TROP COMPLEXES ET/OU COÛTEUX
- ÉVITER LE GASPILLAGE DE REDÉCOUVERTE DES MÉTHODES
- FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE
- IL EN COÛTAIT MOINS CHER D'IMPARTIR QUE DE PRODUIRE
- POSSIBILITÉ D'OBTENIR UNE OPINION INDÉPENDANTE ET IMPARTIALE DE LA FIRME EXTERNE
- INSUFFISANCE D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET D'EXPÉRIENCE À CAUSE DU PEU D'ÉTUDES À RÉALISER
- BÉNÉFICIER D'EFFETS DE SYNERGIE SUR LE PLAN TECHNIQUE OU COMMERCIAL
- FLEXIBILITÉ OPÉRATIONNELLE
- ÉVITER DE MONTRER UN RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT DANS DES ACTIVITÉS MOINS IMPORTANTES
- COÛTS D'OPÉRATION ÉLEVÉS OU MAUVAIS CONTRÔLE DES COÛTS D'OPÉRATION

À partir du graphique 1.4, nous pouvons constater que pour 38 % des répondants, le manque de ressources à l'interne est le premier facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir au lieu de produire les études de localisation et 13 % des répondants disent que le facteur le plus important est un des facteurs suivants : améliorer la productivité des fonctions moins importantes, la vocation de l'entreprise, les difficultés à gérer ou contrôler un département, le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation. Cinquante pour cent des répondants affirment que le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation est le deuxième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. Pour 38 % des répondants, les logiciels de cartographie trop complexes et/ou coûteux constitue le deuxième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. Treize pour-cent des répondants disent que le deuxième facteur le plus important est un des facteurs suivants : éviter le gaspillage de redécouverte des méthodes, la flexibilité opérationnelle, il en coûtait moins cher d'impartir que de produire, coûts d'opération élevés ou mauvais contrôle des coûts d'opération. Dans le questionnaire, à la question 1b, nous avons spécifié aux répondants de ne pas se laisser influencer seulement par le choix de réponses de facteurs énumérés à la question 1a) et à ma grande surprise, bien que la possibilité d'obtenir une opinion indépendante et impartiale ne figurait pas parmi des facteurs déjà énumérés, 25 % des répondants ont mentionné que c'était le troisième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. Vingt cinq pour-cent des répondants affirment que le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation est le troisième facteur le plus important. Treize pour-cent des répondants affirment que le troisième facteur le plus important est l'un des suivants : logiciels de cartographie trop complexes et/ou coûteux, éviter le gaspillage de redécouverte des méthodes, insuffisance d'économies d'échelles et d'expérience à cause du peu d'études à réaliser. Treize pour-cent des répondants affirment que le quatrième facteur le plus important est l'un des suivants : les difficultés à gérer ou contrôler un département, le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation, bénéficier d'effets de synergie sur le plan technique ou commercial, la flexibilité opérationnelle. Treize pour-cent des répondants affirment que le cinquième facteur le plus important est l'un des suivants : améliorer la productivité des fonctions moins importantes, la vocation de l'entreprise.

6.1.2. Éléments influençant le choix d'un sous-traitant

À la question 2 a) du questionnaire, il a été demandé aux répondants de cocher les facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation. Commençons par présenter le graphique 1.5 portant sur les facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme de localisation, sans qu'il y ait un ordonnancement entre eux..

GRAPHIQUE 1.5 FACTEURS QUI ONT INFLUENCÉ LA SÉLECTION D'UNE FIRME D'ÉTUDES DE LOCALISATION



À partir du graphique 1.5, nous pouvons constater que parmi les facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation, la confiance envers le personnel de la firme est le facteur qui a été coché par le plus grand nombre de répondants (par 88 % des répondants).

Pour 63 % des répondants, le prix et aussi l'expérience dans l'industrie du client sont des facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme. Au sujet du prix, mentionnons que nous arrivons sensiblement au même résultats que l'étude réalisée par The Outsourcing Institute. En effet, d'après cette étude, 65 % des répondants disent que le prix a influencé la décision d'achat.

Cinquante pour-cent des répondants affirment que l'expérience dans les études de localisation, la réputation et l'expérience dans ses services, la capacité complémentaire à valeur ajoutée et la capacité à produire des études de localisation efficaces constituent des facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme. Concernant la réputation, le pourcentage résultant de notre étude (50 %) est supérieur au pourcentage de l'étude de Outsourcing Institute (34 % des répondants). Concernant la capacité à produire des études de localisation efficaces le pourcentage résultant de notre étude (50 %) est supérieur au pourcentage de l'étude de Outsourcing Institute (28 % des répondants).

Pour 38 % des répondants, les facteurs suivants ont influencé la sélection d'une firme : la performance supérieure par rapport à l'interne, la possession de ressources spécifiques, l'existence de relations personnelles, la chimie avec le personnel clefs, la flexibilité, le fait que la firme d'études de localisation soit soucieuse de son coût de production, et qu'elle ait une direction stratégique.

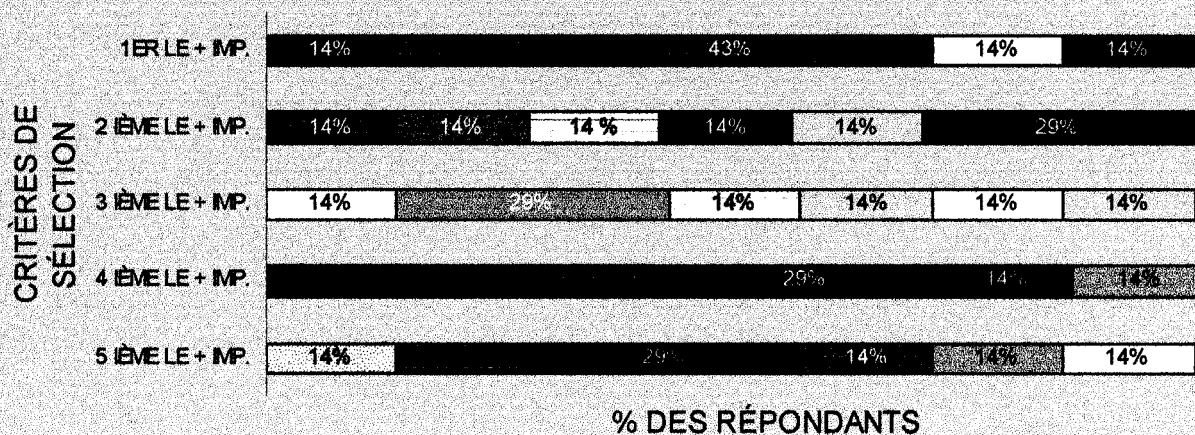
Vingt cinq pour-cent des répondants affirment que les facteurs suivants ont influencé la sélection d'une firme : termes de contrat flexibles, produire pour un moment désiré, satisfaction de d'autres clients, approche partagée à la résolution de problèmes, forte expérience de transition, attitude positive, empressement à partager les connaissances d'avant-garde, la firme doit avoir une vision claire de son marché, stabilité financière, expertise de services particuliers, et technologie de l'information. En ce qui concerne le facteur « termes de contrat flexibles », les résultats que nous avons obtenus (25 % des répondants) sont relativement différents de ceux de l'étude de Outsourcing Institute (39 % des répondants).

Treize pour-cent des répondants disent que les facteurs suivants ont influencé la sélection d'une firme : l'engagement envers des standards de qualité, la firme doit être située près du siège social du client, la possession de diplômes, la possession d'une force que le client n'avait pas, et bonne convenance culturelle (pour le facteur « bonne convenance culturelle », le pourcentage résultant de l'étude de Conférence Board est plutôt de 31 %). Au sujet de l'engagement envers les standards de qualité, nous n'arrivons pas du tout au même résultat que l'étude réalisée par The Outsourcing Institute. En effet, d'après cette étude 51% des répondants affirment que l'engagement envers des standards de qualité a influencé leur sélection contre 13 % dans notre étude. Pour expliquer cet écart important, mentionnons que contrairement aux entreprises interrogées dans notre étude, les entreprises qui ont répondu à l'étude de Outsourcing Institute provenaient de tous les secteurs y compris les entreprises provenant uniquement du secteur manufacturier. Nous pouvons formuler comme hypothèses d'abord premièrement que les entreprises du secteur manufacturier accordent une plus grande importance à l'engagement envers des standards de qualité parce qu'ils poursuivent eux-mêmes des programmes d'amélioration continue comme la certification ISO. Deuxièmement, à cause du caractère intangible des services par rapport aux produits, la qualité du service des firmes d'études de localisation sous-traitantes faisant l'objet de notre étude est plus difficile à évaluer que la qualité des produits des firmes sous-traitantes faisant majoritairement l'objet de l'étude de Outsourcing Institute. Donc, il doit exister certainement moins de programmes d'amélioration continue de la qualité pour les firmes sous-traitantes de services par rapport aux firmes sous-traitantes des secteurs manufacturier et du détail.

Et enfin, aucun répondant dit que les facteurs suivants ont influencé la sélection d'une firme : la firme d'études de localisation doit être située près du futur point de vente, capacités de gestion éprouvées, amélioration continue.

À la question 2 b) du questionnaire, il a été demandé aux répondants d'identifier en ordre d'importance, les critères pris en considération dans la sélection d'une firme sous-traitante. Le graphique 1.6 porte sur l'ordre d'importance des critères qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation.

**GRAPHIQUE 1.6 ORDRE D'IMPORTANCE DES CRITÈRES DE SÉLECTION
D'UNE FIRME D'ÉTUDES DE LOCALISATION**



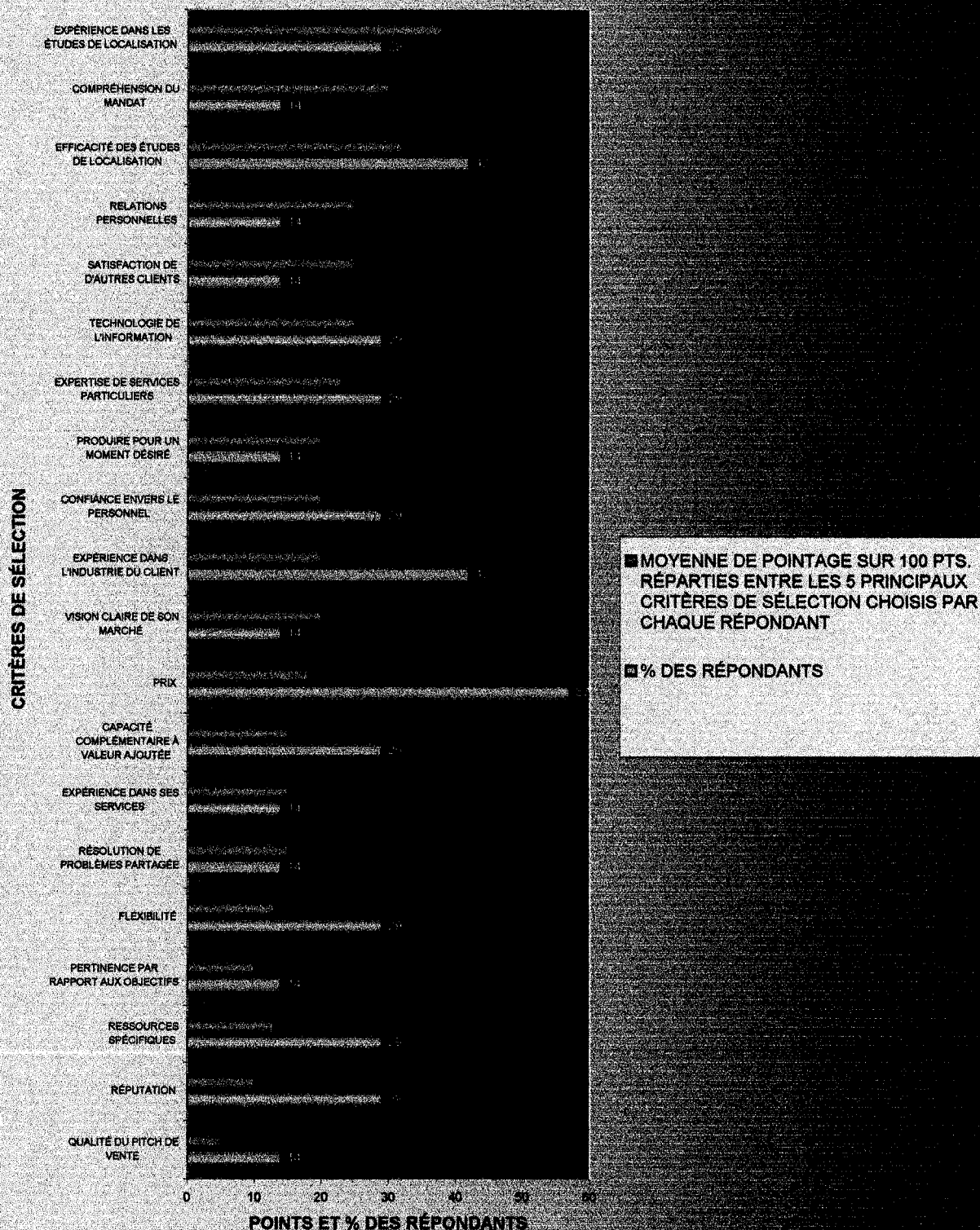
- COMPRÉHENSION DU MANDAT
- PERTINENCE DES ANALYSES PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS VISÉS
- QUALITÉ DU PITCH DE VENTE
- PRIX
- CAPACITÉ À PRODUIRE DES ÉTUDES DE LOCALISATION EFFICACES
- CAPACITÉ COMPLÉMENTAIRE À VALEUR AJOUTÉE
- L'EXISTENCE DE RELATIONS PERSONNELLES
- CAPACITÉ À PRODUIRE UN SERVICE POUR UN MOMENT DÉSIRÉ
- BONNE EXPÉRIENCE DANS LA PRODUCTION DE SES SERVICES
- RÉPUTATION
- SATISFACTION DE LA PERFORMANCE PAR D'AUTRES CLIENTS
- APPROCHE PARTAGÉE À LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES
- POSSESSION DE RESSOURCES SPÉCIFIQUES
- CONFIANCE ENVERS LE PERSONNEL DE LA FIRME
- FLEXIBILITÉ
- LE SOUS-TRAITANT A UNE VISION CLAIRE DE SON MARCHÉ
- EXPÉRIENCE DANS L'INDUSTRIE DU CLIENT
- EXPÉRIENCE DANS LA RÉALISATION D'ÉTUDES DE LOCALISATION
- EXPERTISE POUR FOURNIR DES SERVICES PARTICULIERS
- TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

Concernant le choix de réponse à cette question (question 2b), soulignons que nous avons demandé aux répondants de ne pas se laisser influencer seulement par les critères cochés à la question précédente et malgré que la capacité de produire des études de localisation efficaces ne figure parmi le choix de réponse prédéterminé de la question précédente, 43 % des répondants affirment que la capacité à produire des études de localisation efficaces constitue le plus important critère de sélection d'une firme d'études de localisation. En effet, bien que les répondants n'aient pas employé les mêmes termes pour désigner l'expression «capacité à produire des études de localisation efficaces », nous pouvons retrouver des similitudes importantes dans leurs réponses : un répondant énonce : « satisfait des résultats précédents », un répondant mentionne « taux de succès à la longue des études » et un autre parle plutôt de « précision et qualité des résultats ». Quatorze pour-cent des répondants affirment qu'un des critères suivants est le plus important : la compréhension du mandat (ce critère ne figurait dans le choix de critères prédéterminés de la question précédente), le prix, l'expérience dans l'industrie du client, l'expérience dans la réalisation d'études de localisation. Vingt neuf pour-cent des répondants disent que la possession de technologies de l'information sophistiquées et dernier cri constitue le deuxième critère de sélection le plus important et pour 14 % des répondants (un répondant parle plus précisément de « parc d'équipements technologiques » et un autre parle de « technologie utilisée), le deuxième critère le plus important est un des critères suivants : l'existence de relations personnelles, la satisfaction de la performance par d'autres clients, la confiance envers le personnel de la firme, l'expérience dans la réalisation d'études de localisation, l'expertise pour fournir des services particuliers (nous avons classé le critère d'un répondant « expertise des individus dans « expertise pour fournir des services particuliers)». Vingt-neuf pour-cent des répondants affirment que la possession de ressources spécifiques est le troisième critère le plus important (un répondant parlait de « qualité du personnel intervenant » mais nous avons classé sa réponse dans « possession de ressources spécifiques) ». Pour 14 % des répondants, le troisième critère le plus important est un des critères suivants : la capacité à produire un service pour un moment désiré, la confiance envers le personnel de la firme, le sous-traitant a une vision claire de son marché, l'expérience dans l'industrie du client, l'expertise pour servir des services particuliers. Vingt neuf pour-cent des répondants affirment que le quatrième critère le plus important est le critère prix et comme autre critère, la capacité complémentaire à valeur ajoutée et 14 % des répondants disent que le quatrième critère le plus important est la

qualité du pitch de vente (bien que ce critère ne figurait pas dans le choix de réponses de critères énumérés à la question précédente, un répondant a eu l'initiative de le mentionner), l'expérience dans la production de ses services, et la flexibilité. Vingt neuf pour-cent des répondants disent que la réputation est le cinquième critère le plus important et 14 % des répondants disent que le cinquième critère le plus important est la pertinence des analyses par rapport aux objectifs visés, le prix, l'approche partagée à la résolution de problèmes, la flexibilité et l'expérience dans l'industrie du client (un répondant parle plutôt de «compréhension des réalités de l'industrie du client»).

Maintenant que nous avons compilé les résultats, au paragraphe précédent, sur l'ordre d'importance dans lequel les critères de sélection d'une firme d'études de localisation ont été classés, nous allons pouvoir apprécier la distance qui les sépare à l'aide du graphique 1.7. À la question 2c, nous avons demandé aux répondants de répartir 100 points entre les 5 principaux critères de sélection d'une firme d'études de localisation.

**GRAPHIQUE 1.7 POINTAGE ACCORDÉ AUX CRITÈRES DE SÉLECTION
D'ÉTUDES DE LOCALISATION**

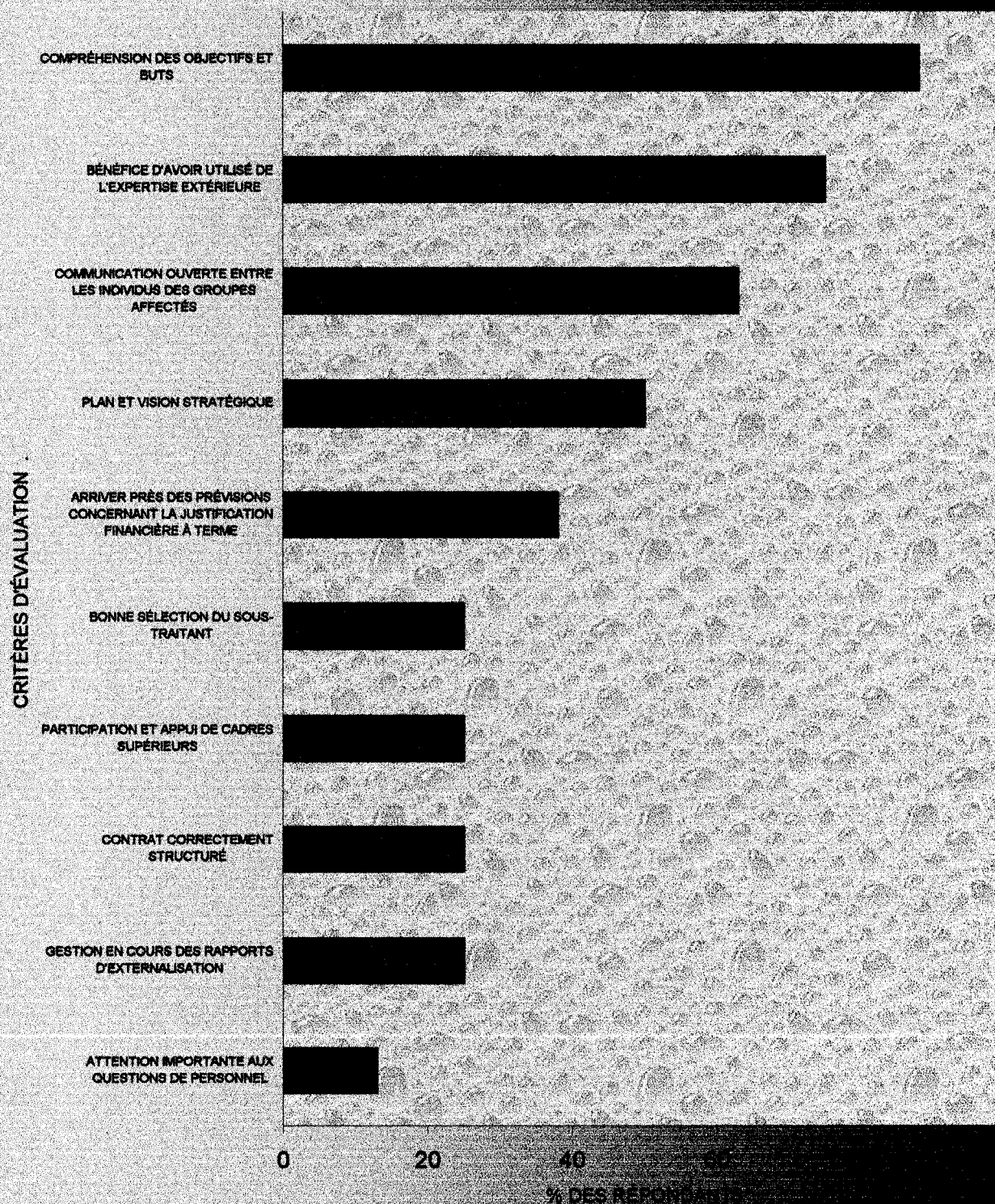


À partir du graphique 1.7, nous pouvons constater que 29 % des répondants accordent une moyenne de 38 points à l'expérience dans les études de localisation. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 30 points à la compréhension du mandat. Quarante deux pour-cent des répondants accordent une moyenne de 32 points à la capacité à produire des études de localisation efficaces. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 25 points à l'existence de relations personnelles. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 25 points à la satisfaction de d'autres clients. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 25 points à la possession de technologies de l'information sophistiquées et dernier cri. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 23 points à l'expertise de services particuliers. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 20 points à la capacité de produire pour un moment désiré. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 20 points à la confiance envers le personnel de la firme. Quarante deux pour-cent des répondants accordent une moyenne de 20 points à l'expérience dans l'industrie du client. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 20 points au fait que la firme ait une vision claire de son marché. Cinquante sept pour-cent des répondants accordent une moyenne de 18 points au prix. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 15 points à la capacité complémentaire à valeur ajoutée. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 15 points à l'expérience que la firme possède dans ses services. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 15 points à l'approche partagée à la résolution de problème. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 13 points à la flexibilité. Quatorze pour-cent des répondants accordent une moyenne de 10 points à la pertinence de l'étude par rapport aux objectifs. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 13 points à la possession de ressources spécifiques. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 10 points à la réputation et 14 % accordent une moyenne de 5 points au pitch de vente.

6.1.3. L'évaluation de la performance de la relation d'impartition

Cette section nous aidera à mieux comprendre les facteurs d'évaluation de la performance de la relation d'impartition. À la question 3 a, nous avons demandé aux répondants de cocher les critères pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Le graphique 1.8 porte sur les critères d'évaluation de performance de la relation d'impartition d'études de localisation, sans qu'il y ait d'ordonnancement entre les critères.

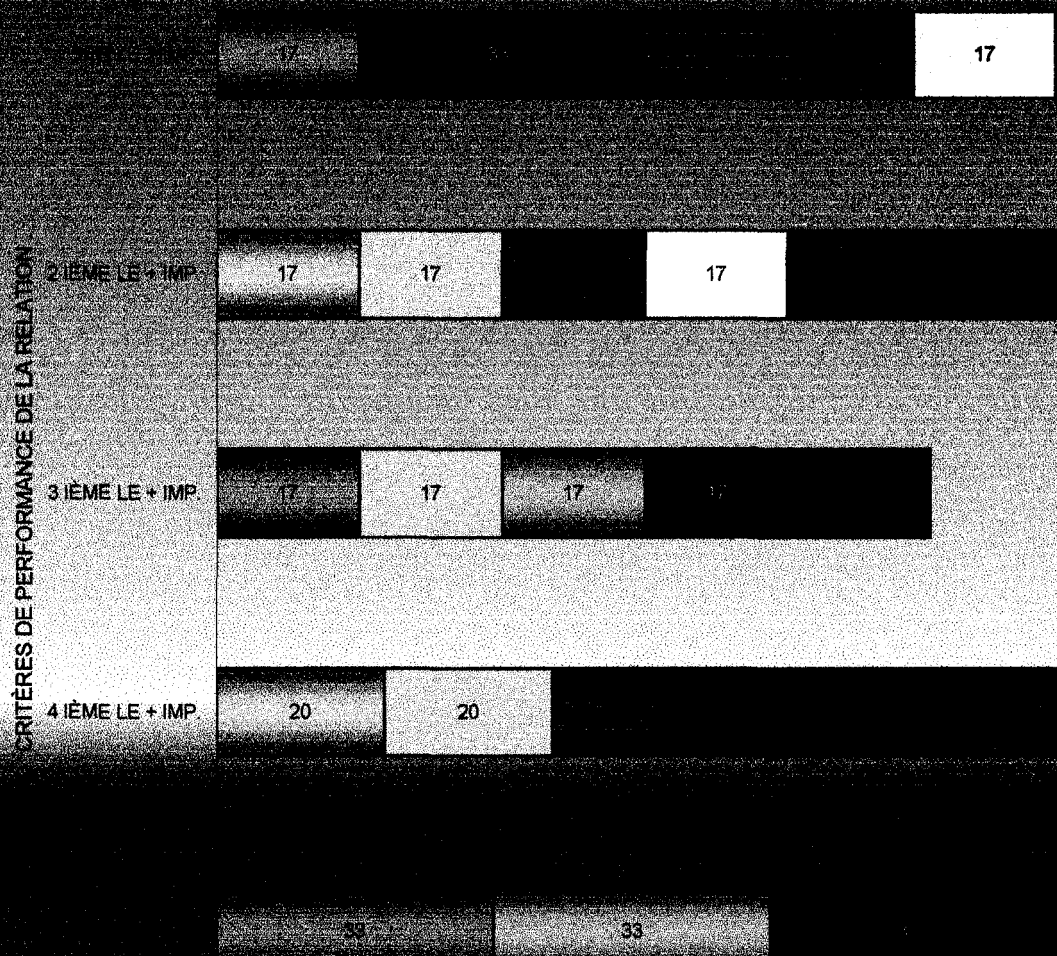
**GRAPHIQUE 1.8 CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
RELATION D'IMPARTITION**



À partir du graphique 1.8, nous pouvons constater que pour 88 % des répondants, la compréhension des buts et des objectifs constitue un critère pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Pour 75 % des répondants, le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure constitue un critère qu'ils ont pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Pour 63 % des répondants, la communication ouverte entre les individus des groupes affectés constitue un critère d'évaluation. Pour 50 % des répondants, le fait que le personnel de la firme aient un plan et une vision stratégique constituent un critère. Pour 38 % des répondants, arriver près des prévisions concernant la justification financière à terme constituent un critère. Pour 25 % des répondants, les critères suivants sont pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition : une bonne sélection du sous-traitant, la participation et l'appui de cadres supérieurs, un contrat correctement structuré, et une gestion en cours des rapports d'externalisation. Pour 13 % des répondants, une attention importante aux questions de personnel constitue un critère.

À la question 3 b, nous avons demandé aux participants de nommer, en ordre d'importance, les 5 principaux critères d'évaluation de la relation d'impartition. Le graphique 1.9 porte sur l'ordre d'importance des critères d'évaluation de la performance de la relation d'impartition d'études de localisation.

GRAPHIQUE 1.9 ORDRE D'IMPORTANCE DES CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA RELATION D'IMPARTITION



- ATTENTION IMPORTANTE AUX QUESTIONS DE PERSONNEL
- GESTION EN COURS DES RAPPORTS D'EXTERNALISATION
- CONTRAT CORRECTEMENT STRUCTURÉ
- PARTICIPATION ET APPUI DE CADRES SUPÉRIEURS
- BONNE SÉLECTION DU SOUS-TRAITANT
- ARRIVER PRÈS DES PRÉVISIONS CONCERNANT LA JUSTIFICATION FINANCIÈRE À TERME
- PLAN ET VISION STRATÉGIQUE
- COMMUNICATION OUVERTE ENTRE LES INDIVIDUS DES GROUPES AFFECTÉS
- LE BÉNÉFICE D'AVOIR UTILISÉ DE L'EXPERTISE EXTÉRIEURE
- COMPRÉHENSION DES OBJECTIFS ET BUTS
- RELATION D'AFFAIRES
- LE DEGRÉ D'IMPARTIALITÉ DE LA FIRME EXTERNE
- QUALITÉ DU TRAVAIL (CUEILLETTE DE L'INFORMATION, ANALYSE, CONCLUSIONS)
- RAPPORT QUALITÉ / PRIX
- RAPPORT BÉNÉFICES / COÛTS
- LE DEGRÉ DE SUCCÈS À LA LONGUE DES ÉTUDES
- ÉCONOMIE EN TEMPS ET RESSOURCES À L'INTERNE

Comme nous pouvons le constater à l'aide du graphique 1.9, pour 33 % des répondants, le critère d'évaluation de la performance le plus important est le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure et pour 33 % autres répondants, le critère le plus important est la compréhension des buts et des objectifs. Pour 17 % des répondants, le critère le plus important est d'arriver près des prévisions concernant la justification financière à terme (prévisions versus réel) et pour 17 % autres répondants, la relation d'affaires représente le critère le plus important. Pour 33 % des répondants, la qualité du travail c'est -à-dire la cueillette d'information, l'analyse et les conclusions (un autre répondant parle plutôt d'exactitude des données), constitue le deuxième critère le plus important (ce critère ne figurait parmi les critères déjà énumérés à la question précédente mais un répondant a eu l'initiative de le mentionner). Et pour 17 % des répondants, le deuxième critère le plus important est un des critères suivants : la participation et l'appui de cadres supérieurs (un répondant parle plus précisément de « directions pour les employés »), le fait que les gens de la firme aient un plan et une vision stratégique (un répondant parle plus précisément du plan d'action retenue comparativement aux autres avenues possibles), une compréhension des buts et objectifs, le degré d'impartialité de la firme externe (ce critère ne figurait parmi le choix de critères prédéterminés à cocher de la question précédente mais un répondant a eu l'initiative de le mentionner). Pour 17 % des répondants, le troisième critère le plus important est un des critères suivants : d'arriver près des prévisions concernant la justification financière à terme, le fait que les gens de la firme aient un plan et une vision stratégique, une communication ouverte entre les individus des groupes affectés, le rapport qualité/prix (ce critère ne figurait parmi les critères prédéterminés de la question précédente mais un répondant a eu l'initiative de le mentionner), le degré de succès à la longue des études (ce critère ne figurait parmi le choix de critères prédéterminés à cocher de la question précédente mais un répondant a eu l'initiative de le mentionner). Pour 20 % des répondants, le quatrième critère le plus important est un des critères suivants : la participation et l'appui de cadres supérieurs, le fait que les gens de la firme aient un plan et une vision stratégique, une compréhension des buts et objectifs (un répondant parle plutôt de « compréhension de nos besoins »), le rapport bénéfices / coûts (nous avons classé ce critère dans un critère différent de celui du « bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure »), l'économie en temps et ressources à l'interne (plus précisément « les ressources nécessaires pour mener à terme l'étude versus ce que cela aurait exigé en temps et ressources à l'interne »). Pour 33 % des répondants, le cinquième critère le plus important est un des critères suivants : d'arriver près des prévisions concernant la

justification financière à terme, une communication ouverte entre les individus des groupes affectés, le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure.

Dans le tableau 6.1, nous allons présenter une synthèse des principaux résultats en fonction des objectifs de notre recherche, sans perdre de vue l'échelle de mesure qui a servi à recueillir de l'information pour chaque graphique.

Tableau 6.1 : Synthèse des principaux résultats

Objectifs de recherche	# de graphiques et échelle de mesure utilisée	Principaux résultats	
		facteurs (ou critères)	% des répondants
O.1: identifier les principaux éléments susceptibles d'influencer la décision de recourir à l'impartition d'études de localisation.	G.1.3: facteurs (sans ordonnancement) qui ont influencé la décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation.	Insuffisance d'économies d'échelles et d'expérience à l'interne.	63%
		Manque d'expertise à l'interne.	63%
	G.1.4: ordre d'importance des facteurs qui ont influencé votre décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation.	1er facteur le + imp.: manque de ressources à l'interne	38%
		2ième facteur le + imp.: manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation.	50%
O.2: mieux comprendre comment se déroule le choix d'un sous-traitant.	G.1.5: facteurs (sans ordonnancement) qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante.	Confiance envers le personnel de la firme.	88%
		Prix.	63%
		Expérience dans l'industrie du client.	63%
	G.1.6: ordre d'importance des critères pris en considération dans la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante.	Le + important critère: la capacité à produire des études de localisation efficaces.	43%
		Le 2ième critère le + important: technologie sophistiquées.	29%
	G.1.7: répartition moyenne, sur 100 pts., des 5 principaux critères de sélection afin d'apprécier les distances qui les séparent.	38 pts. accordée à l'expérience dans les études de localisation.	29%
		Moyenne de 32 pts. accordée à la capacité à produire des études de localisation efficaces.	42%
O.3: mieux comprendre les facteurs d'évaluation de la performance de la relation d'impartition.	G.1.8: critères (sans ordonnancement) pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition.	La compréhension des buts et des objectifs.	88%
		Le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure.	75%
		Une communication ouverte entre les deux groupes affectés.	63%
	G.1.9: ordre d'importance des 5 principaux facteurs pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition.	Le + important critère: le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure ou la compréhension des objectifs.	33%
		Le 2ième critère le + important: la qualité du travail effectué.	33%

6.2. Conclusion

En guise de conclusion, il faut mentionner que le processus d'impartition est un sujet peu étudié mais qui devient de plus en plus important en gestion. La documentation sur l'impartition dont nous avons eu accès portait surtout sur les entreprises du secteur manufacturier. De plus, les données secondaires sur les études de localisation en tant que telles ne sont déjà pas très abondantes. La documentation sur l'impartition d'études de localisation, est encore plus rare, voire même, quasi-inexistante. Ces raisons nous ont amenés à explorer le processus d'impartition d'études de localisation spécifiquement auprès d'entreprises provenant du secteur du détail.

Sur certains aspects, comme le prix représentant un critère de sélection d'une firme sous-traitante, nous arrivons sensiblement aux mêmes résultats de recherche que les études antérieures. Par exemple, dans notre étude, 63 % des répondants disent que le prix constitue un critère qui a influencé la sélection d'une firme et l'étude The Outsourcing Institute arrive à 65 %. Mais nous constatons quelques écarts importants sur d'autres aspects qui sont probablement dus aux différences entre les fonctions imparties faisant l'objet de notre étude versus les autres études.

Trente deux pour-cent des entreprises réalisent leurs études de localisation à l'externe alors que soixante et huit pour-cent des entreprises les font à l'interne.

Pour 63 % des répondants, la décision d'impartir a été influencée par l'insuffisance d'économies d'échelles et d'expériences à l'interne et pour 63 % des répondants par le manque d'expertise à l'interne et pour éviter d'investir dans la formation. Cinquante pour-cent des répondants affirment que leur décision d'impartir les études de localisation a été influencée par l'insuffisance de ressources à l'interne pour s'étendre dans une nouvelle zone géographique, à cause de la vocation de leur entreprise ou encore, pour bénéficier d'une meilleure flexibilité opérationnelle (c'est-à-dire que contrairement au département interne, la firme d'études de localisation était capable de commencer à travailler sur un contrat d'impartition du jour au lendemain).

Pour 38 % des répondants, le manque de ressources à l'interne est le premier facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir au lieu de produire les études de localisation.

Cinquante pour-cent des répondants affirment que le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation est le deuxième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. Pour 38 % des répondants, les logiciels de cartographie trop complexes et/ou coûteux constituent le deuxième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. La possibilité d'obtenir une opinion indépendante et impartiale ne figurait parmi des facteurs déjà énumérés, 25 % des répondants ont mentionné que c'était le troisième facteur le plus important qui a influencé la décision d'impartir. Vingt cinq pour-cent des répondants affirment que le manque d'expertise à l'interne et éviter d'investir dans la formation est le troisième facteur le plus important.

Parmi les facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation, la confiance envers le personnel de la firme est le facteur qui a été coché par 88 % des répondants. Pour 63 % des répondants, le prix et aussi l'expérience dans l'industrie du client sont des facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme. Cinquante pour-cent des répondants affirment que l'expérience dans les études de localisation, la réputation et l'expérience dans ses services, la capacité complémentaire à valeur ajoutée et la capacité à produire des études de localisation efficaces constituent des facteurs qui ont influencé la sélection d'une firme.

Quarante trois pour-cent des répondants affirment que la capacité à produire des études de localisation efficaces constitue le plus important critère de sélection d'une firme d'études de localisation. Vingt neuf pour-cent des répondants disent que la possession de technologies de l'information sophistiquées et dernier cri constitue le deuxième critère de sélection le plus important d'une firme.

Sur 100 points répartis entre les 5 principaux critères de sélection d'une firme d'études de localisation, 29 % des répondants accordent une moyenne de 38 points à l'expérience dans les études de localisation. Quarante deux pour-cent des répondants accordent une moyenne de 32 points à la capacité à produire des études de localisation efficaces. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 25 points à la possession de technologies de l'information sophistiquées et dernier cri. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 23 points à l'expertise de services particuliers. Vingt neuf pour-cent des répondants accordent une moyenne de 20 points à la confiance envers le personnel de la firme. Quarante deux pour-cent des

répondants accordent une moyenne de 20 points à l'expérience dans l'industrie du client.

Cinquante sept pour-cent des répondants accordent une moyenne de 18 points au prix.

Pour 88 % des répondants, la compréhension des buts et des objectifs constitue un critère pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Pour 75 % des répondants, le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure constitue un critère qu'ils ont pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition. Pour 63 % des répondants, la communication ouverte entre les individus des groupes affectés constitue un critère d'évaluation. Le fait que le personnel de la firme sous-traitante ait un plan et une vision stratégique représentent un critère pour 50 % des répondants.

Pour 33 % des répondants, le plus important critère d'évaluation de la performance de la relation d'impartition est le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure et pour 33 % autres répondants, le critère le plus important est la compréhension des buts et des objectifs. Pour 33 % des répondants, la qualité du travail (cueillette d'information, analyse, conclusions) constitue le deuxième critère le plus important.

6.3. Les limites de l'étude

L'aspect quantitatif de certaines questions étaient peu adapté au grand nombre de critères d'admissibilité au questionnaire qui ont eu pour effet de restreindre le nombre d'entreprises éligibles à y répondre. En effet, les entreprises qui étaient admissibles à répondre au questionnaire devaient provenir du secteur du détail, il fallait que le siège social de l'entreprise soit situé au Québec, et concernant l'admissibilité des commerces franchisés, il fallait que l'implication du franchiseur soit assez important dans les études de localisation.

De plus, en raison du petit pourcentage de PME (seulement 25 % sont de moyennes entreprises de 50 à 249 employés), les résultats ne sont pas représentatifs pour les PME. Du fait que 75 % des entreprises répondantes sont des grandes entreprises de 250 employés et plus, les résultats sont plus représentatifs de la pratique de l'impartition d'études de localisation dans les grandes entreprises.

Une autre limite est que le sondage téléphonique ne permettait pas toujours de déterminer avec exactitude la proportion d'entreprises qui ont recours à l'impartition par rapport à celles qui réalisent leurs études de localisation à l'interne. En effet, les réceptionnistes, secrétaires, etc., n'étaient pas nécessairement compétentes pour nous renseigner sur l'utilisation de l'impartition. Néanmoins, l'échantillon pour le sondage téléphonique était assez important (63 répondants).

Bibliographie

Aktouf, Omar (1994), Le management entre la tradition et le renouvellement, p. 37 et 205.

Aubert, Rivard et Patry (1994), L'impartition des activités informatiques au Canada : portrait de 640 grandes entreprises, septembre, p. 2.

Barreyre, P.-Y. (1976), La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise, revue française de gestion, septembre-octobre, p.62, 65, 71, 72, 75.

Barreyre, P.-Y. (1985), A new approach to the make or by problems: the impartition concept and its application, p.9, p. 12, 13, 14 pages.

Barreyre, P.-Y. (1998), The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies, Strategic Management Journal, Vol. 9, p. 507 à 520.

Barreyre, P.-Y. (1968), L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, p. 30, 31, 52, 58, 78.

Barreyre, Pierre-Yves (1984), The concept of impartition policy in high speed strategic management, pages de résumé.

Barreyre, P.-Y. et Bouche, M. (1982), Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises: les politiques d'impartition, Revue Française de Gestion, p. 11, 12, 16.

Bellehumeur, L'organisation industrielle, Les économies d'échelle au Canada, p. 28 à 33.

Boudreau, Réjean (2003), Omer DeSerres privilégie les grandes surfaces, La Presse, 18 août, p. C1 et C2.

Cadieux, Louise (2002), Notes du cours Psychosociologie des PME et entrepreneuriat.

Clifford, F. Lynch (2000), Logistics Outsourcing – A management Guide, p. 58 à 63.

Colbert, François (1995), Gestion du marketing, Gaëtan Morin éditeur, p. 87, 90, 91, 101, 103, 168, 183.

Colbert F. (1990), Localisation commerciale, Gaëtan Morin éditeur, p. 22.

Dansereau, S. (2003), Journal Les Affaires, Le géomarketing se raffine et devient plus accessible, octobre.

Darmon, Laroche et Pétróf, Le marketing : fondements et applications, Un modèle de comportement de l'acheteur, 3^{ième} édition, p. 712 à 722.

Darmon, René Y. (1991), Les fondements de la recherche commerciale, La recherche sur les produits, Gaëtan Morin Éditeur ltée., chap. 17, p. 360, ISBN 2-89105-346-X.

Davis, Harry L., Eppen, Gary D. and Mattsson, Lars-Gunnar (1974), Critical factors in worldwide purchasing, Harvard Business Review, November-December, p. 81 à 90.

Demers, Nicolas (2004), Le géomarketing gagne du terrain, mais pas suffisamment, Journal Les Affaires, 9 octobre, p. 6, cahier c.

Duguay, Martin (1999), La pratique de l'impartition marketing au Québec, 2^{ième} page du sommaire, p. 31, 33, 61, 82, 83, 102, 109, 125, 127 et 152.

Duhaime, Carole P. *et al.* (1991), Le comportement du consommateur au Canada, p. 339.

Gelman, L. et David, D. (2002), HR Outsourcing Trends, p. 13 à 15.

Greaver, Maurice (1999), Strategic Outsourcing, p. 173 à 178.

Gruber, Maurice et Bouchard, Gaëtan (1977), Études de localisation de magasins de détail : une méthode en sept étapes, Revue Gestion, février, p. 14 à 21.

Grenier, Jean-Marc (1996), Notes du cours localisation commerciale.

Guide des franchises et du partenariat au Québec, CNFP Conseil national sur le franchisage et le partenariat, 2002 p. 37 à 238.

Jabiri, Anass (1998), Le processus décisionnel de sélection des sous-traitants en approche réseau, p. 69 à 79.

Jolibert, Alain (2001), Les Grand Auteurs en Marketing, chapitre 10: Yoram (Jerry) Wind : pionnier de l'approche intégrée en Marketing, chap. de 11 pages.

Julien, P.-A. (2000), L'entrepreneuriat au Québec, Des politiques gouvernementales à la rescousse, p. 27, 114, 152, 153.

Julien, P.-A., Beaudoin, R., Blili, S., Deshaies, L., Fabri, B., Garand, D.J., Jacob, R., Joyal, A., Marchesnay, M., Perreault, J.D., Raymond, L., Rochette, R., St-Pierre, J. (1997), Les PME : Bilan et perspectives, p. 12 et 37.

Kiss, Charles J. (1998), Appeal of outsourcing, The Outsourcing Institute Membership, 1998, p. 4.

Kotler, P. (1994), Le management du marketing, p. 22, 25, 397, 580, 792, 793.

Lambin, Jean-Jacques (1991), Le marketing stratégique, Paris, McGraw Hill, 1991, p. 33.

Leavy, Brian (1996), Production and Inventory Management Journal, Outsourcing strategy and a learning dilemma. Alexandria: Fourth Quarter, Vol. 37, No. 4; pg.50, 5 pages.

Le Grand Livre du Monde, dictionnaire géographique illustré des pays, des villes et des sites, Sélection du Reader's Digest, 1989, p. 78, 138, 139, 234, 235.

Le Nouvelliste, Wal-Mart lorgne les petites villes, 29 décembre 1999, p. 25.

Levasseur et associés, Le Guide du franchisage, 2^{ième} édition, p. 8.

Martin, Yves (1992), La sous-traitance au Québec, p. 159, 160, 176, 188.

Maslow, Abraham, Les théories des besoins, chap. 4 intitulé «La motivation», p.93.

McDonell, Bernard (1996), Changements majeurs dans le comportement des consommateurs au Québec et impacts sur la localisation des déplacements, novembre, p. 1 à 18.

Perreault, J., et Lavoie, R. (1996), Comment éviter l'isolement ? Les Éditions du TAD inc., 1253, de la Sapinière, Cap-Rouge (Québec), G1Y 1A7, Tél. : (418) 659-5696. Fax : (418) 659-5800, p. 90 à 97.

Perreault, J., et Lavoie, R. (1996), Comment se faire connaître ? Les Éditions du TAD inc., 1253, de la Sapinière, Cap-Rouge (Québec), G1Y 1A7, Tél. : (418) 659-5696. Fax : (418) 659-5800, 135 p., ISBN 2-9805278-2-3.

Perreault, J., et Lavoie, R. (1996), Comment se faire reconnaître par ses réalisations ? Les Éditions du TAD inc., 1253, de la Sapinière, Cap-Rouge (Québec), G1Y 1A7, Tél. : (418) 659-5696. Fax : (418) 659-5800, 129 p., ISBN 2-9805278-3-1.

Perreault, J., et Lavoie, R. (1998), Comment se vendre quand on est le produit ? Les Éditions du TAD inc., 1253, de la Sapinière, Cap-Rouge (Québec), G1Y 1A7, Tél. : (418) 659-5696. Fax : (418) 659-5800, p. 26, 87 p., ISBN 2-9805278-1-5.

Perreault, Jocelyn (2001), Notes du cours de Méthodologie de la recherche, UQTR.

Pettigrew, Denis (2004), Rapport d'évaluation du mémoire, 8 novembre.

Pettigrew, Denis (1990), La Gestion des Commerces de détail, La localisation d'un magasin, McGraw-Hill Éditeurs, p. 82 à 115.

Pettigrew, D., Zouiten, S., et Menvielle W. (2002), Le Consommateur : Acteur clé en marketing. Trois-Rivières : Éditions SMG, 469 p., ISBN 2-89094-128-0.

Prégent, Normand (1998), Notes du cours de franchisage, HEC.

Site Internet de la Banque Royale, www.banqueroyale.com.

Site Internet de la firme d'études de localisation et de géomarketing « Optima » (www.optimarketing.com), section sur la segmentation, section sur Extranet et VIANet, section sur les services, 54 pages.

The Outsourcing Institute Membership (1998), Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users, Top Ten Outsourcing Survey, p.2 et 3.

Turgeon, Normand et Colbert, François (1992), The decision process involved in corporate sponsorship for the arts, Journal of cultural economics, volume 16 – Number 1, June, p. 41 à 50.

Vidéo sur la commercialisation d'une gamme de produits visionné dans le cours Introduction au marketing, HEC, 1995.

Webster, Jr., Frederick, and Wind, Yoram (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, Journal of marketing, Vol. 36, April, p.12 à 19.

Annexe 1 : Questionnaire sur l'utilisation de l'impartition d'études de localisation

Vous êtes concernés par cette étude seulement si vous faites appel à une autre entreprise que votre organisation pour réaliser au moins une des activités suivantes³³ pour une nouvelle bannière ou pour une bannière existante, peu importe la durée du contrat :

- 1- **une étude de localisation commerciale** qui a pour objectif de vous faire découvrir les pôles d'attraction commerciale, favoriser l'accessibilité, la visibilité de votre commerce tout en tenant compte de la localisation des concurrents;
- 2- **une analyse du profil sociodémographique de votre clientèle** qui a pour objectif de cerner le profil de la population dans laquelle vous faites affaires ou désireriez faire affaires afin que vous puissiez offrir le bon produit au bon endroit et à la bonne personne. L'information est souvent présentée sous forme de carte accompagnée de l'information suivante sur les ménages (l'information présentée dépend de ce qui est pertinent) ; le revenu, la valeur des résidences, l'âge moyen, le type de profession dominante, le niveau de scolarité et la répartition des dépenses;
- 3- **une étude de provenance de clientèle** qui a pour objectif de cerner le profil sociodémographique de vos clients afin :
 - de réorienter la communication marketing pour atteindre la clientèle cible réelle;
 - d'éviter la zone commerciale des concurrents et des autres points de vente;
- 4- **une analyse de la concurrence** qui consistent à évaluer le poids des compétiteurs en fonction par exemple de la taille de leurs installations, de leurs forces et faiblesses et de leur positionnement;
- 5- **une analyse de segmentation géographique** qui consiste à faire ressortir sur une carte géographique, les territoires sur lesquels se retrouvent les prospects qui ont le profil sociodémographique de votre clientèle-cible afin :
 - que vous puissiez localiser vos points de vente dans des zones à forte densité de votre clientèle cible;
 - que vous puissiez envoyer votre publicité postale dans les zones désignés sur une carte en utilisant les codes postaux qui correspondent au profil de votre clientèle-cible;

³³ Site Internet de la firme Optima, section sur les services

- 6- **une analyse du potentiel de chiffre d'affaires** qui sert à déterminer les ventes approximatives d'une nouvelle bannière.

Directives

S.V.P., lorsque vous aurez complété le questionnaire, retournez-le le plus rapidement possible par la poste en vous servant de l'enveloppe pré-affranchie.

Lisez attentivement les définitions suivantes afin d'éviter certaines confusions sur les termes utilisés dans le questionnaire :

- **Impartition** : c'est la cession d'une partie ou de la totalité d'une activité (étude de localisation commerciale, une analyse du profil sociodémographique de votre clientèle, une étude de provenance de clientèle, une analyse de la concurrence, une analyse de segmentation géographique ou une analyse du potentiel de chiffre d'affaires).
- **Sous-traitant ou firme d'étude en localisation** : c'est l'entreprise retenue par votre organisation pour réaliser la tâche ou l'activité.

Question A : (Si l'entreprise pour laquelle vous travaillez est une entreprise de service, sautez à la question B), si c'est une entreprise du secteur du détail ou industriel, cochez la taille de l'entreprise au meilleur de votre connaissance:

- _____ petite entreprise de 0 à 49 employés
 _____ moyenne entreprise de 50 à 249 employés
 _____ grande entreprise de 250 employés et plus

Question B : (Si l'entreprise pour laquelle vous travaillez est une entreprise du secteur du détail ou industrielle, ne répondez pas à cette question), si l'entreprise pour laquelle vous travaillez est une entreprise de service, cochez la taille de l'entreprise au meilleur de votre connaissance:

- _____ petite entreprise de 0 à 19 employés
 _____ moyenne entreprise de 20 à 99 employés
 _____ grande entreprise de 100 employés et plus

Question 1a) Parmi les éléments suivants, **cochez les éléments qui ont influencé** votre décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation :

_____ **La vocation de l'entreprise:** vous avez décidé de vous recentrer sur vos activités stratégiques de base et de déléguer les fonctions opérationnelles à un expert extérieur.

_____ **La capacité de gérer ou contrôler un département :** vous avez été incités recourir à l'impartition parce qu'une fonction ou un département était difficile à gérer ou à contrôler.

_____ **Le besoin de partager le risque en investissement.** Vous avez été incités à recourir à l'impartition parce que c'est un moyen de répartir l'investissement et par le fait même le risque sur plusieurs entreprises et non pas dans une seule.

_____ Vous avez été incités à opter pour l'impartition parce que votre organisation avait des **coûts d'opération élevés ou un mauvais contrôle des coûts d'opération.**

_____ Après avoir comparé le **prix de revient**, vous avez estimé ce qui coûtait le plus cher entre produire ou impartir les études de localisation.

_____ Vous avez été incités à impartir pour **alléger un problème de trésorerie** (par exemple, le recours à l'impartition donne la possibilité à votre organisation de gagner plusieurs jours de crédit du sous-traitant).

_____ Vous avez été incités impartir les études de localisation à cause que **l'acquisition de nouveaux équipements qui n'auraient pas été utilisés assez souvent** deviendraient désuets avant d'avoir été complètement amortis financièrement.

_____ Vous avez été incités à impartir les études de localisation pour **éliminer le besoin de montrer aux bailleurs de fonds un retour sur l'investissement de capitaux dans des activités moins importantes pour l'entreprise.**

_____ Vous avez été incités à impartir les études de localisation pour **éviter d'investir dans la technologie.**

_____ Vous avez été incités à impartir les études de localisation parce que la **technologie des logiciels de cartographie est trop complexe** pour que vous puissiez vous en servir.

_____ Vous impartissez les études de localisation pour bénéficier des gains d'expertise du personnel de la firme de recherche en localisation et **éviter d'investir dans la formation**.

_____ Vous avez été incités à impartir les études de localisation parce que votre organisation **ne possédait pas les ressources** nécessaires à l'interne **pour s'étendre dans une nouvelle zone géographique**.

_____ **Le peu d'études de localisation à effectuer** par un département interne de votre organisation **ne vous permettait pas de réaliser suffisamment d'économies d'échelle et d'expérience** (c'est-à-dire bénéficier de la réduction des coûts unitaires de production à chaque étude de localisation) alors vous avez décidé d'impartir les études de localisation.

_____ Vous avez été incités à impartir les études de localisation pour profiter de la **flexibilité opérationnelle**. Autrement dit, pour profiter du fait que les firmes externes de recherche en localisation peuvent s'adapter rapidement au changement. Par exemple, votre département interne n'était pas capable de commencer à travailler sur des contrats d'impartition du jour au lendemain, mais la firme d'études en localisation était capable.

_____ Vous avez été incités à recourir à l'impartition pour améliorer le coût, la qualité, le service et/ou la productivité des fonctions internes moins importantes de l'entreprise.

_____ Vous avez été incités à impartir pour **éviter le gaspillage de redécouverte** dans les méthodes pour effectuer des études de localisation.

_____ Vous avez été incités à impartir pour **bénéficier d'effets de synergie sur le plan technique ou commercial** résultant de la coopération avec la firme de recherche en localisation. Par exemple, votre personnel à l'interne a de bonnes compétences pour choisir le site et les firmes externes ont les compétences pour effectuer d'autres tâches comme la prévision du chiffre de ventes de ce futur site.

Question 1b) Nommez en ordre d'importance les 5 principaux éléments qui ont influencé votre décision d'impartir plutôt que de produire les études de localisation (vous pouvez vous inspirer des éléments que vous avez cochés à la question précédente mais ne vous laissez pas seulement influencer par ces éléments pour répondre à la question)

1 = le plus important

5 = le moins important

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

Question 2 a) Parmi les éléments suivants, cochez les éléments qui ont influencé la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante:

_____ Prix

_____ L'engagement envers des standards de qualité. Le fait que le sous-traitant ait une qualité formelle ou un programme d'amélioration continu comme la certification ISO ou d'autres programmes moindres, mais tout de même significatifs, en place a influencé votre sélection.

_____ Termes de contrat flexibles. C'est-à-dire que le contrat doit être structuré de façon flexible afin de tenir compte des éléments qui sont susceptibles de changer en cours de route.

_____ Portée de ressources. C'est-à-dire la capacité des ressources humaines et matérielles à produire des études de localisation efficaces.

_____ Capacité complémentaire à valeur ajoutée. C'est-à-dire que la firme sous-traitante sélectionnée est vraiment **capable de réaliser du moins certaines parties de l'étude de localisation que votre organisation ne serait pas capable de réaliser.**

_____ L'existence de **relations personnelles**

_____ Pour sélectionner une firme de recherche en localisation, vous avez tenu compte du fait qu'elle était **située plus près de votre siège social.**

_____ Pour sélectionner une firme de recherche en localisation, vous avez tenu compte du fait qu'elle était **située près du secteur géographique dans lequel vous vouliez implanter un nouveau point de vente.**

_____ Le fait que la firme d'études en localisation ait une capacité démontrée de **produire un service pour un moment désiré** a influencé votre sélection.

_____ La possession d'une **bonne expérience antécédente dans la production de ses services** d'études en localisation.

_____ **La possession de diplômes** de la part du personnel de la firme d'études en localisation a influencé votre sélection.

_____ **La possession d'une force que vous n'aviez pas dans notre département interne.** Par exemple, vous aviez de la difficulté à s'adapter aux changements technologiques mais la firme d'études de localisation avait une grande capacité à s'adapter aux changements technologiques (en se procurant les logiciels de cartographie les plus récents par exemple).

_____ Vous avez choisi une firme d'études en localisation en partie parce qu'elle était susceptible d'atteindre une **performance supérieure à votre département interne.**

_____ Vous avez **tenu compte de la réputation** de la firme d'études en localisation avant de l'accepter.

_____ Avant de choisir la firme avec qui nous avons fait affaire, vous vous êtes assurés auprès de **d'autres clients qu'ils ont été satisfaits de la performance de cette firme.**

_____ **Capacités de gestion éprouvées** (ex. : la capacité de superviser une équipe de travail).

_____ **Approche partagée à la résolution de problèmes.**

_____ **Amélioration continue** (par exemple, le sous-traitant améliore constamment ses technologies et/ou ses méthodes de travail).

_____ **Forte expérience de transition** de la part du personnel de la firme d'études en localisation (afin d'éviter qu'un membre du personnel de la firme de localisations qui manque de doigté fasse subir l'expérience d'externalisation douloureusement).

_____ Possession de **ressources spécifiques** (par exemple, vous avez été incités à choisir cette firme à cause qu'elle a réellement assigné les membres clés de son équipe à l'étude de localisation à réaliser, qu'elle était bien organisée, prête à relever de défis et/ou à cause que son chiffre d'affaires élevé vous indiquait que cette firme avait des ressources humaines, financières ou matérielles spécifiques).

_____ **Confiance** envers le personnel de la firme. Par exemple, vous vous êtes assurés que la firme d'études de localisation était capable de tenir des promesses, qu'elle préconisait la confidentialité, c'est-à-dire qu'elle ne dévoilait pas d'informations confidentielles à vos concurrents.

_____ **Attitude positive de la part du personnel** de la firme d'études de localisation. Autrement dit, vous vouliez que son personnel se soucie de commencer chaque jour par une approche positive comme vous afin que l'atmosphère de travail soit stimulante.

_____ **Bonne chimie et compatibilité avec les gens du personnel clef.** Autrement dit, le fait que vous vous sentiez bien auprès du personnel clef a influencé votre sélection d'une firme d'études en localisation.

_____ **Bonne convenance culturelle.** C'est-à-dire que le fait que le sous-traitant a tendance à percevoir, approcher et résoudre des problèmes de la même façon que votre organisation et que les croyances et les valeurs du sous-traitant vont en harmonie avec celles de votre organisation constituent des critères qui ont influencé votre sélection d'une firme d'études en localisation. Comme contre-exemple, si votre organisation ne veut pas ouvrir trop de points de vente à la fois pour avoir une croissance conservatrice et que la firme d'études de localisation veut que vous ouvriez beaucoup de nouveaux points de vente à la fois, vous n'aurez pas une bonne convenance culturelle avec cette firme.

_____ **Flexibilité.** Plus précisément, la capacité de la firme d'études en localisation à s'adapter rapidement au changement constitue un critère qui a influencé votre sélection. Par exemple, dans l'éventualité où votre organisation déciderait d'ouvrir plusieurs nouveaux points de ventes en même temps le fait qu'un sous-traitant ait la capacité d'effectuer rapidement un plus grand nombre d'études de localisation qu'attendue constitue un critère qui a influencé votre sélection.

_____ Le sous-traitant est **soucieux de son coût de production**. Autrement dit, le fait que le sous-traitant bénéficie de coûts inférieurs constitue un critère qui a influencé votre sélection. Une firme d'études de localisation peut bénéficier de coûts inférieurs par exemple, en réalisant des économies d'échelle, en contrôlant bien ses dépenses ou en ayant de bons moyens d'éviter des pertes, des erreurs, de retravailler inutilement, d'améliorer sa productivité.

_____ **Empressement de partager les connaissances d'avant-garde.** Le désir du sous-traitant de partager ses connaissances constitue un critère qui a influencé votre sélection.

_____ Le fait que le sous-traitant ait une **vision claire de son marché** (le sous-traitant doit savoir où le marché sera dans plusieurs années et où il sera dans cela) a influencé votre sélection.

_____ **Stabilité financière.** Le fait que le sous-traitant ait les ressources financières pour veiller à la rentabilité du projet a influencé votre sélection. Par exemple, le sous-traitant doit avoir un minimum d'actifs financiers pour que vous lui attribuez des contrats d'études de localisation.

_____ **Expérience dans l'industrie du client.** Le fait que la firme sous-traitante a l'expérience d'avoir réalisé des études de localisation dans votre industrie a influencé votre sélection.

_____ **Expérience dans la réalisation d'études de localisation.**

_____ **Expertise pour fournir des services particuliers.** Le fait que la firme sous-traitante possède l'expertise de fournir des services particuliers a influencé votre sélection.

_____ **Direction stratégique.** Le fait que le sous-traitant ne compte pas seulement sur votre stratégie de localisation a influencé votre sélection. L'entreprise sous-traitante avait, elle aussi une stratégie de localisation et elle avait un certain sens de ses propres buts et objectifs.

_____ **Technologie de l'information.** Le fait que le sous-traitant ait des systèmes informatiques dernier cri comme des logiciels de cartographie, qui sont beaucoup plus sophistiqué que ceux qui sont habituellement disponibles dans la plupart des sous-traitants de services d'études de localisation a influencé votre sélection.

Question 2 b) Identifiez en ordre d'importance les 5 principaux critères pris en considération dans la sélection d'une firme d'études de localisation sous-traitante (ne vous occupez pas du pointage pour l'instant) (vous pouvez vous inspirer des critères que vous avez cochés à la question précédente mais ne vous laissez pas seulement influencer par ces éléments pour répondre à la question)

_____ points _____

_____ points _____

_____ points _____

_____ points _____

_____ points _____

Question 2 c) Parmi les éléments que vous avez mentionnés à la question 2 b), dans l'espace réservée au pointage, répartissez 100 points entre les 5 principaux critères pris en considération dans la sélection d'une firme sous-traitante (par exemple, si vous indiquer 30 points à gauche du critère « prix » cela signifiera que le prix doit jouer 30 % du rôle dans la sélection d'une firme sous-traitante en localisation).

Question 3 a) Cochez les facteurs que vous avez pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition

- ☐ une bonne sélection du sous-traitant
- ☐ une gestion en cours des rapports d'externalisation avec le sous-traitant
- ☐ un contrat correctement structuré
- ☐ une compréhension des objectifs et buts de l'entreprise
- ☐ un plan et une vision stratégique
- ☐ une communication ouverte entre les individu des groupes affectés
- ☐ une participation et de l'appui de cadres supérieurs
- ☐ une attention importante aux questions de personnel
- ☐ arriver près des prévisions concernant la justification financière à terme
- ☐ le bénéfice d'avoir utilisé de l'expertise extérieure

Question 3 b) Nommez en ordre d'importance les 5 principaux facteurs que vous avez pris en considération pour évaluer la performance de la relation d'impartition (vous pouvez vous inspirer des facteurs que vous avez cochés à la question précédente mais ne vous laissez pas seulement influencer par ces éléments pour répondre à la question).

1 = le plus important

5 = le moins important

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

Annexe 2 : Détails sur la cueillette d'information du sondage

Nous avons recueilli des informations auprès de 174 entreprises au total. **Vingt sept entreprises font affaire avec une firme d'études de localisation externe :**

1. Les Restaurants Wendy's Du Canada Inc.. Le Siège Social de cette entreprise est à Halifax
2. Parfums de cuisine
3. Resto Le Four
4. Les Restaurants Prime du Québec (East Side Mario's et Casey's) font affaire avec la firme de géomarketing Géocom
5. La Banque Nationale du Canada fait affaire avec Optima
6. Gaz Métropolitain fait affaire avec Optima
7. Le Père Du Meuble
8. Café Suprême fond affaires avec une firme externe et c'est Diane Béland qui est la propriétaire. Mais cette entreprise ne faisait pas partie de la population mère parce que normalement ce sont les franchisés qui s'occupent du marketing.
9. Les Restaurants Giorgio (Amérique) Ltée.. Ils font affaire avec Optima.
10. Muffin Plus inc.
11. Alimentation Couche-Tard inc.
12. Boulangerie Cantor
13. St-Hubert Express (Les Rôtisseries Saint-Hubert ltée.)
14. Fiducie Desjardins.. Ils font affaire avec Optima
15. Bell Canada
16. Réno-Dépôt. Ils font affaire avec Optima
17. La Cage aux Sports. Ils font affaire avec Optima
18. Le Groupe Forzani (Sports Experts etc.)
19. Hydro-Québec. Ils font affaire avec Optima
20. Mikes Restaurants (Les Restaurants Mikes inc.). Ils font affaire avec la firme d'études de localisation Géocom.
21. Pot-Pourri
22. Centre du Rasoir Fine Lame
23. Céramic, Café – Studio
24. Napa Canada.
25. Pharmacie Jean Coutu

- 26. Multi-Restaurants (Pik-Nik)
- 27. Vision Québec. Ils font affaire avec Optima

Quarante trois entreprises font leurs études de localisation à l'interne :

- 1. Les Cinémas Guzzo
- 2. Herbu
- 3. Ford Canada ont leur propre département aux États-Unis qui effectuent des études de localisation au Canada
- 4. Centre de croisières Québec.
- 5. Amelis. Cette entreprise est seulement une petite boutique de vêtements pour dames.
- 6. Alain Giroux. Cette entreprise est seulement une petite boutique de vêtements pour dames.
- 7. Formes Femme Enceinte. Le siège social est à Paris.
- 8. Joenette Inc.
- 9. Boutique Next
- 10. Boutique Lace Inc.
- 11. Boutique Henriette L.. Le propriétaire de cette entreprise d'un seul point de vente n'a pas réalisé d'études principales comme une prévision du chiffre de ventes. La stratégie de localisation a seulement consistée à localiser leur point de vente sur une rue commerciale.
- 12. Boutique Charmante
- 13. Boutiques Karma. Le propriétaire a mentionné que l'entreprise n'est pas d'assez grande envergure pour recourir aux études de localisation externes.
- 14. Boutique Sutoria Inc. Cette entreprise a seulement un point de vente.
- 15. Boutique St-Blues Inc. Cette entreprise a seulement un point de vente.
- 16. Charles Andréa Paris. Cette boutique a seulement un point de vente
- 17. TCBY Treats (Les Aliments Tremblac Canada Ltée.) n'ont pas recours à ce service. Ils sont une petite entreprise de 2 personnes.
- 18. Les Galeries l'été (Presse Café et Café Vienne)
- 19. Mathéo ont seulement un point de vente.
- 20. Distinction Plus
- 21. De Fil en Aiguille. Le propriétaire de cette petite entreprise de deux points de vente se fie notamment à l'achalandage pour choisir le local.
- 22. Contour Détour

23. Club Tissus (Tex Lima)
24. Ciné Vidéo Universel
25. Chenoy's
26. Rack 'N' Roll Billiard-Bar
27. Subway
28. Tim Hortons
29. Alex Pneu et Mécanique. Cette entreprise a seulement une bannière
30. Batteries Expert. Cette entreprise n'a pas réellement besoin de réaliser des études de localisation. Parce qu'elle s'associe avec des compagnies de pneus déjà établies.
31. Bo Jeans
32. Boutik électric. Ils se servent du manuel 'Canadian Directory' pour faire les études de localisation.
33. Qué-Pousse Centre de Jardinage d'intérieur
34. Tabatout
35. Million tapis et tuiles / Monsieur Tapis / Mister Carpet
36. Net-Sec font les leurs études de localisation en s'assurant notamment d'un bassin de population assez important
37. Norgil Canada Inc.
38. NTR Expert
39. Panda
40. Boston Pizza
41. Naturiste Jean-Brunet
42. La Bonbonnière Sweet Factory
43. Centre Énergie beauté. Signalons qu'ils ont déjà eu recours aux services d'une firme d'études de localisation externe mais plus maintenant

Pour 104 entreprises, **nous ne savons pas** si les études de localisation étaient réalisées à l'interne ou à l'externe soit parce qu'ils n'ont pas répondu au questionnaire, soit parce que l'implication du franchiseur n'était pas assez importante dans les études de localisation ou pour d'autres raisons:

1. Pour le Centre de Santé minceur, il n'est pas dans les politiques de l'entreprise de répondre aux études de marché et autres
2. Le Groupe Archambault nous ont informés par écrit qu'ils ne participeront pas à l'étude.
3. A & W Restaurants. Le siège social est à Vancouver
4. Burger King. Le siège social est à Toronto
5. Holt Renfrew & Cie Limitée. Le Siège Social est à Toronto
6. Cinéplex Quartier Latin. Le Siège Social est à Toronto
7. Acura. Les études de localisation sont effectuées à Toronto
8. Tabagie Gateway. Le Bureau chef est à Toronto
9. Baskin Robin. Le Bureau qui s'occupe des études de localisation est à Toronto
10. Les Restaurants D. Lafleur Inc.
11. Pizza Salvatore
12. Restaurants Nickels
13. Restaurants McDonald's. Les études de localisation se font à partir du Siège social à Toronto
14. Harvey's Restaurants. Toutes les recherches sont faites à Toronto.
15. Bureau en Gros. Le développement immobilier et le marketing se font en Ontario.
16. Zellers inc. Les études de localisation sont effectuées à partir du Bureau Chef en Ontario.
17. Inter Continental Hotels Group. C'est la chaîne qui s'occupe des études de localisation et le bureau chef est aux États-Unis.
18. Les Boutiques Mari-Claire inc. ne faisaient pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. C'est le franchisé qui s'occupe du choix du site.
19. Location Pelletier ne faisait pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. C'est le franchisé qui s'occupe du choix du site.

20. Voyage Vasco inc. ne faisait pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. C'est le franchisé qui s'occupe des études de localisation.
21. RX Soleil ne faisaient pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. C'est le franchisé qui s'occupe des études de localisation.
22. Club Voyages (Transat Distribution Canada) ne faisaient pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. Ce sont les franchisés qui s'occupent de l'étude de localisation. Le franchiseur ne fait que préciser aux franchisés les territoires disponibles.
23. Voyage Gama ne faisaient pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. Ce sont les franchisés qui s'occupent de l'étude de localisation. Le franchiseur ne fait que préciser aux franchisés les territoires disponibles.
24. Uniglobe Travel (Eastern Canada) ne faisaient pas partie de la population mère parce que le franchiseur n'est pas assez impliqué dans le choix du site. C'est le franchisé qui s'occupe des études de localisation.
25. Docteur du Pare-Brise ne faisait pas partie de la population mère. L'implication du franchiseur n'est pas assez importante. Parce que le franchiseur ne fait que préciser aux franchisés les territoires disponibles. Ce sont les franchisés qui proposent le site et l'évaluent.
26. Multi Menu ne faisait pas partie de la population mère. L'implication du franchiseur n'est pas assez importante. Parce que le franchiseur ne fait que préciser aux franchisés les territoires disponibles. Ce sont les franchisés qui proposent le site et l'évaluent.
27. Omer De Serres ne faisait pas partie de la population mère parce que c'est une autre entreprise qui s'occupe des achats pour les études de localisation.
28. Boutique Kendo
29. Davicci
30. Anctil France
31. Axara Diffusion
32. Cyr's Ltd.
33. Le Groupe Dynamite Boutique Inc.
34. Chanel Inc.

35. Les Collections Shan Inc.
36. Location d'auto Budget
37. L'aubainerie
38. Boutique Tetere Inc.
39. Boutique Exception
40. Jacob
41. La Senza Inc.
42. Discount
43. Concessionnaire Boisvert-Pontiac-Buick
44. Librairie Renaud Bray
45. André Lalonde Sport
46. DM Cyclo-Sport
47. Birks
48. Les magasins Baron
49. Bernard Trottier Sports
50. Crowne Plaza Hotels & Resorts
51. New York Fashion (Verdun) Ltd. Cette petite entreprise de vêtements pour dames a un seul point de vente et elle est ouverte depuis 1918.
52. Haut La La
53. Concerto Pour Elle
54. Cinémathèque Québécoise est implantée à un seul endroit depuis 1986
55. Le personnel du Cinéma du parc ne sait pas s'ils ont eu recours aux études de localisation externes parce que ça fait trop longtemps que les points de vente actuels ont été ouverts.
56. Les Boutiques Syfanie
57. Crystal (Modes) est un grossiste donc elle ne fait pas partie de la population mère.
58. Petland Québec n'était pas concernée par le questionnaire parce que c'est une entreprise du secteur industriel.
59. Toys 'R' Us. Le Siège Social est à Toronto.
60. Les Nettoyeurs Daoust / Forget (Groupe Multinet inc.)
61. Pizzédélic. Le bureau chef n'existe plus. Les bannières sont toutes devenues des commerces indépendants.

62. Nutri Zoo inc. n'ont pas spécifié pourquoi ils n'ont pas répondu au questionnaire.

Nous pensons qu'ils n'étaient pas admissibles pour répondre au questionnaire parce que c'est une entreprise du secteur industriel.

63. Énergie Cardio

64. Le Club International Vidéo Film inc.

65. Iris, Le Groupe Visuel (1990) inc.

66. Patio Vidal (P.V. Franchiseur inc.)

67. Pacini (Les Restaurants P & P inc.)

68. Café Bistro Van Houtte (Van Houtte ltée.)

69. Saint Cinnamon

70. Exit

71. Qualité étudiant inc.

72. Pneus-Président

73. Pelti Vitres teintées

74. Place Tevere (Burger Suprême et Mimmi & Cocco)

75. Boutique Médiévale La Table

76. Fantastic Sams

77. Fragrance

78. Groupe Transaction Brokage Services inc.

79. Jardin Direct

80. Kit à Tout

81. La Capitale

82. Royal Lepage

83. Lucien Laverdure Inc.

84. Le Superclub Vidéotron

85. École de conduite Groupe Tecnic

86. Chocolaterie Belge Léonidas

87. Silencieux GMS Muffler Inc.

88. Bétonel

89. Multi Luminaire

90. Pizza Donini

91. Panini Pizza Pasta

92. L'entrepôt du Cadre

- 93. Euro Snack
- 94. Di Lallo Burger
- 95. Daskalidès
- 96. Duro vitres d'auto
- 97. Michelin Retread Technologies
- 98. Sobey's
- 99. Chez Cora Déjeuners
- 100. Rona – l'Entrepôt
- 101. Corbeil Électroménagers (Groupe Cantrex inc.)
- 102. Resto Pro (Firegrill Restaurant and Bar)
- 103. Excalibor
- 104. Super-Vitre

Dans le Guide des franchises et du partenariat au Québec, sur un échantillon de 56 répondants, 73 % des entreprises franchisées ont au moins un établissement qui a Pignon sur rue, 79 % ont au moins un établissement dans un Centre commercial, 39 % ont au moins un établissement dans un Édifice à bureaux. Quatre vingt quinze pour-cent des franchiseurs offrent de l'assistance aux franchisés à la négociation du bail commercial. Bien que 100 % des franchiseurs offrent de l'assistance aux franchisés à l'évaluation du site avant l'ouverture, il n'est resté pas moins que le degré d'implication du franchiseur n'est pas toujours très élevé pour certains franchisés. En effet, parmi les 104 entreprises dont nous ne savons pas si les études sont réalisées à l'interne ou à l'externe, 9 entreprises franchisés nous ont répondu que les études de localisation étaient principalement réalisées par les franchisés. Et parmi les 27 entreprises dont les études sont réalisées à l'externe, une entreprise nous a mentionné que ce sont les franchisés et non pas le franchiseur qui sont les plus impliqués dans l'étude de localisation.